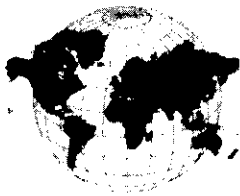


## บทที่ 3

### วัฒนธรรมกับการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ

#### วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีต่อธุรกิจระหว่างประเทศ
2. เพื่อให้ทราบถึงความหมายและองค์ประกอบของวัฒนธรรม
3. เพื่อให้ทราบและอธิบายถึงมิติด้านวัฒนธรรมของ Hofstede
4. เพื่อให้สามารถอภิปรายถึงวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ
5. เพื่อให้เข้าใจและอธิบายถึงผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อการจัดการระหว่างประเทศ



เมื่อธุรกิจขยายการดำเนินงานไปยังตลาดต่างประเทศ องค์การเหล่านั้นต้องดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทสาขา หรือระหว่างผู้บริหารจากบริษัทแม่กับผู้บริหารจากประเทศที่ไปประกอบธุรกิจ อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานในต่างประเทศได้ ดังนั้น การเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมของประเทศที่ไปดำเนินการ ตลอดจนรู้และเข้าใจความเหมือนและความแตกต่างในวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารงานระหว่างประเทศเพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานให้เข้ากับวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ที่ไปดำเนินงานเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมหนึ่ง อย่างไรก็ตาม นักวิชาการในสาขาวิชาต่างๆ เช่น นักสังคมวิทยา นักมานุษยวิทยา ฯ ให้ความหมายของวัฒนธรรมแตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปแล้ว วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลสั่งสมมาจากกระบวนการปะทะสังสรรค์ทางสังคม(Socialization) แล้วนำมาใช้ในการตีความหมายสิ่งต่างๆ ที่ได้พบเห็น อันมีผลต่อทัศนคติและการแสดงออกของบุคคลนั้นทั้งโดยที่รู้ตัวและไม่รู้สีกตัว

IB 415

51

IB 415

51

## ลักษณะของวัฒนธรรม

นักวิชาการจำนวนมาก เห็นว่า วัฒนธรรมมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ (Learned) จากสังคม ที่รวมถึงการเรียนรู้  
อย่างเป็นทางการ เช่น การเรียนรู้ในชั้นเรียน ฯ และแบบไม่เป็นทางการ  
อันได้แก่ การได้เห็น ได้ยิน การสังเกตหรือการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ใน  
สังคม
2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมหรือองค์การเห็นชอบร่วมกัน (Shared)  
นั่นคือ วัฒนธรรมไม่ใช่แนวปฏิบัติของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการที่  
สมาชิกส่วนใหญ่ของสังคมหนึ่งยอมรับในวัฒนธรรมนั้นร่วมกัน เช่น ใน  
สังคมไทย การไหว้เป็นพฤติกรรมที่ยอมรับในการทักทายกัน เป็นต้น
3. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยอมรับปฏิบัติสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่น  
หนึ่ง (Transgeneration) เช่น ถ่ายทอดจากพ่อแม่ไปสู่ลูก จากครู  
อาจารย์ไปสู่นักเรียน จากหัวหน้างานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจากเพื่อน  
ร่วมงาน เป็นต้น
4. วัฒนธรรมมีสัญลักษณ์ (Symbolic) ที่บุคคลในสังคมสามารถใช้ในการ  
อธิบายหรือบอกความหมายของอีกสิ่งหนึ่งได้ เช่น ธงชาติของประเทศ  
ต่าง ๆ ถือเป็นสัญลักษณ์ของประเทศนั้น ๆ หรือการไหว้ แสดงถึงการทัก  
ทาย หรือการแสดงความเคารพ ในสังคมไทย เป็นต้น
5. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความรูปแบบ (Patterned) หรือระบบในการดำรงชีวิต เช่น  
คนไทยมีความผูกพันใกล้ชิดกับครอบครัว หรือสังคมไทยให้ความเคารพ  
ต่อผู้อาวุโส เป็นต้น
6. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ (Adaptive) เพื่อตอบสนองต่อปัจจัย  
แวดล้อมภายนอก หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลให้เกิด  
การเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ ได้ เช่น เมื่อความเป็นอยู่เปลี่ยนแปลงไป  
ทัศนคติก็เปลี่ยนแปลงไปได้ ตัวอย่าง เมื่อประเทศมีความเจริญเติบโตทาง  
เศรษฐกิจมากขึ้น ความผูกพันระหว่างบุคคลในครอบครัวก็มีน้อยลง หรือ  
ค่านิยมเรื่องบทบาทและสิทธิสตรีที่ประเทศต่าง ๆ เริ่มยอมรับถึงการ  
เปลี่ยนแปลงจากที่เคยเป็นในอดีตมากขึ้น เป็นต้น

## องค์ประกอบของวัฒนธรรม

วัฒนธรรมมีลักษณะทั้งที่มองเห็นได้และที่แอบแฝงอยู่ วัฒนธรรมอาจเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง<sup>3</sup> ที่มีบางส่วนอยู่เหนือผิวน้ำ และส่วนใหญ่อยู่ใต้ผิวน้ำ วัฒนธรรมส่วนที่อยู่เหนือผิวน้ำเป็นส่วนที่คนทั่วไปสามารถสังเกตหรือรับรู้ได้ เช่น ภาษา การแต่งกาย กิริยาท่าทาง อาหาร เทศกาลและงานพิธีต่างๆ การแสดงสีหน้า สถาปัตยกรรม ศิลปะ และอื่นๆ และส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำเป็นส่วนที่ไม่สามารถมองเห็นได้แต่แอบแฝงอยู่ในตัวคนซึ่งมีมากกว่าส่วนที่สามารถมองเห็นได้ อาทิ ศิลปกรรม จริยธรรม ค่านิยม ความรับผิดชอบต่อครอบครัว รูปแบบการเรียนรู้ สิ่งจูงใจในการทำงานและอื่นๆ นักวิชาการนิยมแยกวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบหรือมิติต่างๆ เพื่อความสะดวกในการศึกษาและเปรียบเทียบวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรม มีดังต่อไปนี้<sup>2</sup>

1. โครงสร้างทางสังคม (Social Structure)
2. ภาษา (Language)
3. การสื่อสาร (Communication)
4. ศาสนา (Religion)
5. ค่านิยมและทัศนคติ (Values and Attitudes)

## โครงสร้างทางสังคม<sup>4</sup>

ในทุกสังคมต้องมีโครงสร้างเพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดบทบาทของบุคคลในครอบครัวหรือในกลุ่ม นอกจากนั้น โครงสร้างของสังคมยังครอบคลุมถึง ชั้นชั้นในสังคม (Social Stratification) และการเปลี่ยนชั้นในสังคม (Class Mobility)

## บทบาทของบุคคลในครอบครัวและกลุ่ม

ครอบครัวเป็นสถาบันพื้นฐานที่มีในทุกสังคม อย่างไรก็ตามแต่ละวัฒนธรรมครอบครัวมีความหมายแตกต่างกัน สำหรับในประเทศสหรัฐอเมริกา ครอบครัวหมายถึงเฉพาะ พ่อ แม่และลูกเท่านั้น ส่วนในสังคมอื่น เช่นประเทศอาหรับและในเอเชีย ครอบครัวจะรวมถึง ลุง ป้า น้า อาและญาติลำดับอื่นๆ ที่ร่วมสายโลหิตและที่เกิดจากการสมรส ฯ นอกจากนี้ความผูกพันใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในครอบครัวในแต่ละสังคมก็มีความแตกต่างกัน

กลุ่ม ในแต่ละสังคม บทบาทของบุคคลต่อกลุ่มก็แตกต่างกันไปด้วย เช่น ชาวอเมริกันมุ่งส่งเสริมการเป็นตัวของตัวเอง (Individualism) ระบบการศึกษาจึงมุ่งเน้นให้เด็ก

ตระหนักว่า อนาคตอยู่ในมือของเขาเอง เด็กจึงต้องพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองตลอดเวลา ในทางตรงกันข้าม ในสังคมที่เน้นกลุ่ม(Collectivism) เช่น จีนและญี่ปุ่น ฯ เด็กจะถูกสั่งสอนว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้นเมื่อจะกระทำการสิ่งใดจึงมักคำนึงถึงกลุ่มหรือผลกระทบทที่มีจะมีต่อกลุ่มหรือสังคมเสมอ

## ชนชั้นในสังคมและการเปลี่ยนชนชั้น

ทุกสังคมมักมีการแบ่งคนในสังคมตามลักษณะต่างๆ เช่น ชชาติตระกูล ฐานะทางเศรษฐกิจ อาชีพ ระดับการศึกษา และลักษณะอื่นๆ ซึ่งจะมีผลต่อวิธีการที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกันไม่ว่าในชนชั้นเดียวกันหรือต่างชนชั้นกัน นอกจากนี้ แต่ละสังคมมีความแตกต่างกันในเรื่องการยึดถือชนชั้นในสังคมด้วย ในประเทศสหรัฐอเมริกา คนทั่วไปไม่ให้ความสำคัญต่อระบบชนชั้นมากนัก ขณะที่ในประเทศอินเดีย จะมีประเพณีและกฎหมายที่กำหนดบทบาทของคนในแต่ละวรรณะ (Caste System) อย่างเข้มงวด

ในแต่ละวัฒนธรรม การยอมรับการเปลี่ยนจากชนชั้นหนึ่งไปยังอีกชนชั้นหนึ่งก็มีความแตกต่างกัน ในสังคมที่ไม่ให้ความสำคัญต่อระบบชนชั้นมากนัก คนสามารถที่จะเปลี่ยนจากชนชั้นหนึ่งไปยังอีกชนชั้นหนึ่งได้ไม่ยากนัก สังคมลักษณะนี้บุคคลจะพยายามศึกษาเล่าเรียนในระดับที่สูงขึ้นหรือสนใจที่จะทำธุรกิจมากขึ้น เพราะรู้ว่าหากเขาประสบความสำเร็จแล้วโอกาสที่เขาและครอบครัวจะได้รับการยอมรับจากสังคมก็มีมากขึ้น ส่วนสังคมที่ให้ความสำคัญต่อระบบชนชั้นมาก คนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงชนชั้นของตนได้หรือเปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่นระบบชนชั้นวรรณะในประเทศอินเดีย เป็นต้น ความเป็นไปได้การเปลี่ยนชนชั้นจึงมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลต่อเรื่องต่างๆ เช่น การเป็นผู้ประกอบการ ความกล้าเสี่ยง แรงงานสัมพันธ์ ฯลฯ

## โครงสร้างของสังคมกับการจัดการระหว่างประเทศ

ในการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจต่อโครงสร้างทางสังคมที่จะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจด้วย โครงสร้างทางสังคมจะมีผลต่อการดำเนินงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การตลาด ด้วยความหมายของครอบครัวที่แตกต่างกันจึงมีผลต่อการดำเนินด้านการตลาดของธุรกิจด้วย กล่าวคือ ในประเทศที่ลักษณะของครอบครัวเป็นครอบครัวขยาย สินค้าอุปโภคบริโภคควรมีขนาดที่เหมาะสม

สมกับขนาดครอบครัว เช่น ชูปกป้องเมื่อปรุงแล้วควรมีเพียงพอสำหรับสมาชิกของครอบครัว เป็นต้น

2. การดำเนินธุรกิจร่วมกัน ในวัฒนธรรมที่สมาชิกในครอบครัวมีความผูกพันใกล้ชิดและมีความไว้วางใจกันมาก มักนิยมที่จะทำธุรกิจในหมู่ญาติกันเอง เช่น สั่งซื้อสินค้าจากบริษัทของบุคคลที่เป็นเครือญาติหรือในกลุ่มเดียวกันแม้ว่าราคาสินค้าจะสูงกว่าบริษัทอื่นก็ตาม
3. ทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างทางสังคมอาจมีผลต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 การจ้างงาน การดำเนินธุรกิจในประเทศที่ครอบครัวมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และให้ความสำคัญต่อระบบชนชั้นมาก บริษัทข้ามชาติจะต้องปรับกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติในเรื่องการจ้างบุคลากรเข้าทำงานด้วย ทั้งนี้เพราะในสังคมของชาวอาหรับ เอเชีย และลาตินอเมริกานั้น ผู้บริหารเห็นว่าครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญ การจ้างสมาชิกในครอบครัวเข้าทำงานในบริษัทโดยไม่ต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันทั่วไป หรือในบริษัทที่มีคนจีนเป็นเจ้าของมักนิยมให้สมาชิกในครอบครัวหรือญาติเข้าทำงานในตำแหน่งบริหารที่สำคัญในกิจการ ขณะที่สังคมชาวอเมริกันนั้นไม่ยอมรับการจ้างบุคคลเข้าทำงานโดยไม่พิจารณาถึงคุณสมบัติหรือประวัติการทำงานเลย แต่นิยมที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถที่เหมาะสมที่สุดนั่นคือให้ความสำคัญกับความสำเร็จของบุคคลมากกว่าการเป็นเครือญาติ หรือในสังคมที่ให้ความสำคัญต่อชนชั้นมาก การจ้างบุคลากรก็ต้องคำนึงถึงชนชั้นในสังคมนั้นประกอบด้วย เช่น ไม่จ้างคนที่อยู่คนละวรรณะเข้ามาทำงานในแผนกเดียวกันเพราะอาจมีผลให้ขวัญและผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงานลดลงได้

3.2 การส่งเสริมความก้าวหน้า ในแต่ละวัฒนธรรมผู้ที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจะแตกต่างกันด้วย<sup>5</sup> ในประเทศที่ไม่ให้ความสำคัญต่อชนชั้นในสังคม บุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จก็เป็นผู้นำได้ ขณะที่ในบางประเทศ ผู้นำมาจากชนชั้นที่แน่นอนในสังคมเท่านั้น เช่น ในประเทศตุรกี ผู้นำต้องมาจากชนชั้นสูง เป็นต้น

4. การสนับสนุนทางการเงิน ในสังคมที่สมาชิกในครอบครัวมีความผูกพัน ที่จะต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เครือญาติอาจเป็นแหล่งเงินทุนที่จะนำมาใช้ในการดำเนินหรือขยายธุรกิจด้วย

## ภาษา

ภาษาในที่นี้หมายถึงภาษาพูดหรือภาษาเขียน (Spoken or Written Language) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาระบุว่า ในโลกนี้มีภาษาต่าง ๆ ที่ใช้กันอยู่มากกว่า 3,000 ภาษาและมีภาษาถิ่น (Dialects) อีกประมาณ 10,000 ภาษา<sup>6</sup> ภาษาเป็นสื่อในการสื่อสารเพราะเป็นสิ่งกำหนดวิธีการที่สมาชิกในสังคมหนึ่งใช้ในการติดต่อสื่อสารกัน ตลอดจนรับรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในโลก เช่น ถ้ารู้ภาษาอังกฤษก็สามารถที่จะอ่านหนังสือหรือบทความภาษาอังกฤษได้ หรือสามารถพูดสื่อสารกับชาวต่างประเทศที่รู้ภาษาอังกฤษได้ ทำให้สามารถเรียนรู้ทัศนคติ วิถีการดำรงชีวิต ตลอดจนวัฒนธรรมของชาวต่างประเทศได้ เป็นต้น ภาษาจึงเป็นสิ่งที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเดิม เนื่องจากการได้รับรู้วัฒนธรรมอื่นที่แตกต่างออกไป (Acculturations) จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาษานอกจากจะให้ข้อมูลแล้ว ยังเปรียบเหมือนกระจกของวัฒนธรรมที่บ่งชี้ถึงค่านิยมในสังคม ตลอดจนบอกถึงการสืบทอดทางวัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งอีกด้วย

ภาษาเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสื่อสารเพราะการออกเสียงที่แตกต่างออกไปอาจทำให้คำพูดนั้นมีความหมายแตกต่างไปโดยสิ้นเชิงก็ได้ ตัวอย่าง ในภาษาไทย คำว่า “ขาว” กับ “ข้าว” มีความหมายแตกต่างกัน แต่ชาวต่างประเทศส่วนใหญ่ยากที่จะออกเสียงของคำทั้งสองได้จึงอาจทำให้ความหมายของการสื่อสารผิดไปได้ หรือบางครั้งการใช้ภาษาอาจแตกต่างกันไปตามผู้พูด เช่น คำลงท้าย “ครับ หรือค่ะ” เปลี่ยนไปตามเพศของผู้พูด หรือระดับความเป็นทางการของภาษาอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานะทางสังคมของกลุ่มสนทนาด้วย เช่น คำราชาศัพท์ ฯลฯ

นอกจากนี้ภาษายังแสดงถึงวัฒนธรรมย่อยๆ ในสังคมนั้นด้วย จะเห็นว่า ในบางประเทศที่ประชากรใช้ภาษามากกว่า 1 ภาษา ภาษาที่ใช้ประเทศจะบอกถึงความแตกต่างในสังคมที่มีภาษาเป็นเครื่องแสดงถึงความแตกต่างในเชื้อชาติที่อาจบ่งชี้ถึงความแตกต่างในรายได้ คติในการทำงาน ระดับการศึกษา ฯลฯ ตัวอย่าง ในประเทศสิงคโปร์ที่ประชากรใช้ 3 ภาษาคือจีน มาเลย์และอินเดียน อันเป็นผลมาจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ หรือในประเทศสวิสเซอร์แลนด์ มีภาษาที่ใช้กัน 4 ภาษาได้แก่ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลีและโรมัน หรือใน

ประเทศอินเดียมีภาษาทางการ 16 ภาษาและภาษาที่ไม่ใช่ทางการอีกประมาณ 3,000 ภาษา<sup>7</sup> หรือในทวีปแอฟริกา มีภาษาที่ใช้พูดกันมากถึง 800 ภาษา<sup>8</sup> ฯลฯ

แม้ว่า การใช้ภาษาพูดที่แตกต่างกันจะแสดงถึงความแตกต่างกันของวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม ประเทศต่างๆ ที่ใช้ภาษาเดียวกัน ก็ไม่ได้หมายความว่า จะมีวัฒนธรรมเหมือนกัน เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ ประชากรส่วนใหญ่ของทั้งสองประเทศใช้ภาษาอังกฤษเหมือนกัน แต่ประเทศทั้งสองก็มีวัฒนธรรมบางประการที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ศัพท์ภาษาอังกฤษที่ใช้ในการสื่อความหมายของสิ่งหนึ่งในประเทศทั้งสองบางครั้งก็แตกต่างกัน ดังแสดงในตารางที่ 3.1 หรือการที่ประเทศในกลุ่มลาตินอเมริกาใช้ภาษาสเปนเป็นภาษาหลักในการสื่อสาร แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ประเทศเปรูและบราซิล จะมีวัฒนธรรมเช่นเดียวกัน

ความหมาย	American Version	British Version
โกรธ	mad	angry
โทรศัพท์	call	phone
น้ำมัน	gas	petrol
ตารางเวลา	schedule	timetable
ยางลบ	eraser	rubber
วันหยุดพักผ่อน	vacation	holiday
ห้องสุขา	restroom	toilet
กีฬาฟุตบอล	soccer	football
ลิฟท์	elevator	lift

**ตารางที่ 3.1 แสดงศัพท์ภาษาอังกฤษที่หมายถึงสิ่งเดียวกันที่ใช้ในประเทศอเมริกาและอังกฤษ**

ทุกภาษามีทั้งคำและสำนวนที่บางครั้งจะเข้าใจได้ภายใต้บริบท (Context) หนึ่ง ดังนั้นภาษาจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารข้ามวัฒนธรรมล้มเหลวได้ เนื่องจากบุคคลไม่สามารถเข้าใจภาษาท้องถิ่น ภาษาท่าทาง หรือสัญลักษณ์บางอย่างของท้องถิ่นนั้นได้อย่างถ่อง

แต่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศในปัจจุบันที่ต้องเกี่ยวข้องกับแรงงาน หรือคู่ค้าที่ใช้ภาษาหลายๆ ภาษาพร้อมๆ กัน ตัวอย่าง โรงงานประกอบรถยนต์ของบริษัทฟอร์ด ในเมืองโคโลญน์ ประเทศเยอรมัน มีทั้งแรงงานที่พูดภาษาเตอร์กีสเปน และเยอรมัน<sup>9</sup> จึงเป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาโดยเฉพาะภาษาท้องถิ่นของประเทศที่ไปดำเนินการ ทั้งนี้เพราะการรู้ถึงภาษาท้องถิ่นจะช่วยเชื่อมช่องว่างของความแตกต่างด้านวัฒนธรรมได้ ทำให้เข้าใจข่าวสารข้อมูลจากการที่ได้เห็นหรือได้ยินสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมนั้นได้ดีขึ้น ทำให้สามารถที่จะรวบรวมและประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องมากกว่าที่รับฟังข้อมูลจากผู้อื่นแต่เพียงอย่างเดียว

### การแปล(Translation)

ปัจจุบัน แม้ว่านักธุรกิจส่วนใหญ่หันมาใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนาระหว่างคนที่ใช้ภาษาต่างกันมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการเจรจาตกลงทางธุรกิจต่างก็ต้องการที่จะใช้ภาษาของตน ดังนั้นความต้องการล่าม(Translators) จึงไม่ได้ลดลง นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจ ในต่างประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป จำเป็นต้องมีการแปลคำสั่ง แนวทางในการปฏิบัติงาน ข้อความโฆษณา และอื่นๆ จากภาษาหนึ่งไปเป็นภาษาที่ใช้ในประเทศนั้น หรือในประเทศที่มีหลายๆ วัฒนธรรม เช่น การโฆษณาไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ภาษาสเปนในประเทศสหรัฐอเมริกา ก็ต้องมีการแปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาสเปน เป็นต้น การแปลนี้ได้ก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างมาก เพราะการแปลคำคำหนึ่งได้ ไม่ได้หมายความว่าผู้รู้ถึงความหมายของคำนั้นที่ใช้ในวัฒนธรรมอื่นได้อย่างถูกต้อง หรือนัยหนึ่ง การแปลตามคำพูดหรือตามตัวอักษรนั้นอาจไม่ช่วยให้เข้าใจสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากในบางวัฒนธรรมจะมีการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด(Nonverbal Communication) ควบคู่มากับคำพูดด้วย

สำหรับปัญหาในการแปลที่สำคัญมีดังนี้

1. คำบางคำไม่มีคำแปลโดยตรง
2. ความหมายของคำ บางครั้งมีความหมายใหม่เกิดขึ้นเสมอ
3. คำบางคำมีความหมายที่แตกต่างไปในบริบทที่แตกต่างกัน
4. การใช้คำหรือศัพท์ที่ไม่ถูกต้องและเหมาะสมกับไวยากรณ์ อาจทำให้ความหมายเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิงก็ได้



ในการแปลเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น สามารถสรุปหลักสำคัญในการแปลได้ดังนี้

1. ควรแปลจากภาษาหนึ่งไปยังอีกภาษาหนึ่ง แล้วแปลกลับ (Back Translation) เช่น แปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย แล้วแปลจากภาษาไทยกลับไปยังภาษาอังกฤษอีกครั้งหนึ่ง ๕ โดยใช้คนแปลคนละคนกันเพื่อให้แน่ใจว่าความหมายไม่เปลี่ยนแปลงไปจากต้นเรื่อง
2. ในการแปลนั้นควรใช้คำที่เข้าใจง่าย
3. ไม่ควรใช้คำแสลง หรือคำที่ใช้เฉพาะกลุ่ม
4. ต้องแน่ใจว่า ผู้แปลรู้ศัพท์เทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่แปลเป็นอย่างดี เช่น คำว่า “copy” ในความหมายทั่วไป หมายถึง สำเนาหรือการทำสำเนา แต่ในความหมายด้านการโฆษณา หมายถึง ข้อความโฆษณา เป็นต้น

### ภาษากับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

ภาษามีผลต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในหลายๆ ด้าน อาทิ

1. การเจรจาทางธุรกิจ แม้ว่านักธุรกิจส่วนใหญ่หันมาใช้ภาษาอังกฤษในการสนทนากันมากขึ้น อย่างไรก็ตามปัญหาอาจเกิดขึ้นเมื่อคู่เจรจามาพบกัน ตั้งแต่ภาษาที่ใช้ในการกล่าวทักทายกันของคู่เจรจาที่มาจากวัฒนธรรมที่ใช้ภาษาแตกต่างกัน ตัวอย่าง เมื่อคนเยอรมันมาเจรจากับคนอาหรับควรจะทักทายกันด้วยภาษาของเยอรมัน หรือภาษาของอีกฝ่ายหนึ่งหรือภาษาที่สาม เช่นภาษาอังกฤษ ๕ นอกจากนี้ในระหว่างการเจรจาตั้งที่กล่าวแล้วว่าคำคำหนึ่งภาษาเดียวกันที่ใช้ในประเทศที่แตกต่างกัน อาจมีความหมายแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงก็ได้ ดังเช่น หากคนอังกฤษพูดว่า “by the end of the day” ไม่ได้หมายความว่า “ภายใน 24 ชั่วโมง” แต่หมายความว่า “เมื่องานเสร็จสมบูรณ์”<sup>10</sup> เป็นต้น หรือ การที่คนญี่ปุ่นใช้คำว่า “yes” นั้นหมายความว่า “เข้าใจสิ่งที่พูด หรือได้ยินที่ท่านพูด” และบ่อยครั้งเป็นเพราะความสุภาพที่ไม่ต้องการโต้เถียง ในขณะที่คู่สนทนาชาวตะวันตกเข้าใจว่า หมายความว่า “เข้าใจหรือตกลงหรือเห็นด้วยกับคุณ” และมักจะรู้สึกผิดหวังเมื่อต่อมาคู่ค้าชาวญี่ปุ่นไม่ทำตามสัญญา ด้วยเข้าใจว่า “ได้เคยตกลงแล้ว” หรือคำว่า “no” นั้นคนญี่ปุ่นเห็นว่า “ไม่สุภาพ” ด้วยความที่ไม่ต้องการทำร้ายจิตใจคู่สนทนาจึงไม่นิยมที่จะ

พูด ในกรณีที่ไม่เห็นด้วยหรือไม่ตกลง จึงนิยมพูดว่า "ขอคิดดูก่อน" หรือ "ขอศึกษาเพิ่มเติมก่อน" หรือ "ดูเหมือนยังมีปัญหาบางประการอยู่"<sup>11</sup> เป็นต้น ตัวอย่างการเจรจาเกี่ยวกับสิทธิประกอบการ(Licensing)ระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและสวิสเซอร์แลนด์มีปัญหามาก เนื่องจากคนสวิสที่มาเจรจาไม่เข้าใจภาษาญี่ปุ่นและวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของชาวญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก และมีกระบวนการตัดสินใจที่ต้องได้รับการเห็นชอบจากทุกฝ่าย(Consensus Decision-Making) นั้น ต้องใช้เวลามากและการรักษาหน้าของบุคคลอื่น จึงไม่นิยมตอบปฏิเสธ เพราะคิดว่าเป็นการทำลายน้ำใจผู้อื่น และการตอบว่า "yes" นั้นมิได้หมายความว่า "ตกลง" เสมอไป

2. การโฆษณา ในการแปลชิ้นงานโฆษณาเป็นภาษาท้องถิ่นเพื่อใช้ในประเทศต่างๆ นั้นนักการตลาดต้องให้ความสนใจในเรื่องของภาษาด้วย ตัวอย่าง รูปแบบการเขียน(Writing Pattern) แม้ว่าภาษาส่วนใหญ่จะเขียนและอ่านจากซ้ายไปขวา แต่ก็ยังมีบางภาษาที่เขียนและอ่านจากขวาไปซ้าย เช่น ภาษาจีน ญี่ปุ่น อาหรับ ฯ ดังนั้นหากมีการแปลภาษาอังกฤษไปเป็นไปภาษาจีนหรือภาษาอาหรับโดยไม่รู้ถึงรูปแบบการเขียน ก็จะทำให้ผู้อ่านเข้าใจความหมายที่ต้องการสื่อสารผิดไปได้ ดังเช่น ผ้าที่สกปรก เมื่อซักด้วยผงซักฟอกตรานี้แล้ว จะหอมสะอาดขึ้น ก็อาจกลายเป็นผ้าที่หอมสะอาดเมื่อใช้ผงซักฟอกตรานี้ก็กลายเป็นผ้าสกปรกไปได้<sup>12</sup> เป็นต้น ในการโฆษณา การแปลภาษาอังกฤษเป็นภาษาท้องถิ่นอาจมีผลให้ข้อความโฆษณามีความยาวมากกว่าเดิมได้<sup>13</sup> จึงอาจมีผลให้ต้องเปลี่ยนแปลงผังโฆษณา(Layout)ให้เหมาะสมกับข้อความโฆษณา เช่น การแปลภาษาอังกฤษไปเป็นภาษาฝรั่งเศสหรือสเปนต้องใช้เนื้อที่(Space) เพิ่มขึ้นถึง 25 เปอร์เซ็นต์<sup>14</sup> และความหมายของคำอาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย ดังนั้นจึงต้องมีการหาคำอื่นมาใช้แทนเพื่อให้ความหมายคงเดิม นอกจากนี้แม้ว่าโดยทั่วไปคนชอบพูดหรือฟังภาษาของตนเอง แต่ก็ไม่ใช่ในทุกกรณี ดังเช่น การโฆษณาสินค้าในกลุ่มประเทศเอเชียอาจใช้คำภาษาต่างประเทศด้วยก็ได้ เพื่อให้คงภาพลักษณ์ของประเทศผู้ผลิตสินค้า เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารการตลาดระหว่างประเทศจึงต้องรู้ว่า ในการโฆษณานั้น ภาษาใดจะมีประสิทธิผลมากที่สุดสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกัน

3. การตั้งชื่อตราสินค้า ในการตั้งชื่อตราสินค้าที่จะขายทั่วโลกต้องคำนึงถึงการออกเสียงคำนั้นของคนในท้องถิ่น ตลอดจนความหมายของชื่อตราในความหมายของภาษาท้องถิ่นของประเทศนั้นด้วยเพราะคำที่ใช้ในภาษาหนึ่งอาจมีความหมายที่แตกต่างไปในอีกภาษาหนึ่งได้ ดังตัวอย่างที่เป็นรู้จักกันทั่วไป คือการที่บริษัทรถยนต์ของประเทศอเมริกา แนะนำรถยนต์เซฟโรเลท (Chevrolet) รุ่น nova เข้าไปจำหน่ายในตลาดที่ประชากรส่วนใหญ่ใช้ภาษาสเปนโดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงชื่อรุ่น ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการแนะนำรถยนต์รุ่นนั้นเข้าสู่ตลาดอเมริกาได้ เพราะในภาษาสเปนคำว่า “no va” แปลว่า “no go – ไม่ไป ไม่แล่น”<sup>15</sup> เป็นต้น
4. การให้ของขวัญ ในการพบปะกันทางธุรกิจ ในบางประเทศอาจมีธรรมเนียมการมอบหรือแลกเปลี่ยนของขวัญซึ่งกันและกัน ดังนั้นนักธุรกิจระหว่างประเทศต้องคำนึงการออกเสียงหรือความหมายของสิ่งที่มอบให้เป็นของขวัญในภาษาท้องถิ่นด้วย เพราะอาจทำให้เกิดความไม่ประทับใจตั้งแต่แรกพบปะกันได้ ตัวอย่าง มีคำแนะนำสำหรับชาวตะวันตกที่จะเดินทางไปตกลงธุรกิจที่ประเทศจีน ของขวัญอย่างหนึ่งที่ไม่ควรนำไปให้นักธุรกิจชาวจีน คือ นาฬิกา เนื่องจากการออกเสียงคำว่า นาฬิกา ในภาษาจีนกลาง (Mandarin) นั้น ละม้ายกับคำที่มีความหมายว่า ความตาย<sup>16</sup>

## การสื่อสาร

ในการสื่อสารนั้นนอกจากคำพูดแล้ว ยังมีพฤติกรรมการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด (Non-verbal Communication) ที่บ่อยครั้งมักใช้ควบคู่ไปกับคำพูด การสื่อสารลักษณะนี้รวมถึงภาษาท่าทาง (Gestures) การเคลื่อนไหวของร่างกายเช่น การพยักหน้า การโบกมือ การยิ้ม ฯ การแสดงสีหน้า การขมวดคิ้ว ระดับเสียง น้ำเสียง ความเร็วในการพูด การสบตา คู่สนทนา ระยะห่างระหว่างคู่สนทนา ความหมายของสี จำนวนและสัญลักษณ์ต่าง ๆ การให้ของขวัญ หรือความเจียมเจียน ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยรอบขณะสื่อสาร (Context) ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย สถานที่ที่พบปะ และอื่นๆ สิ่งเหล่านี้สามารถสื่อความหมายของการสื่อสารได้ทั้งสิ้น เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งเหล่านี้ อาจมีผลให้ความหมายของคำพูดเปลี่ยนแปลงไปได้ ดังนั้นคู่สนทนาจะต้องทราบและเข้าใจทั้งคำพูด พฤติกรรมและสภาพแวดล้อมในขณะสื่อสาร จึงจะสามารถเข้าใจความหมายของการสื่อสารทั้งหมดได้อย่างถูกต้อง อย่างไรก็ตาม

ตามการให้ความสำคัญต่อคำพูดและสภาพแวดล้อมเหล่านี้แตกต่างกันไปในแต่ละสังคม จึงทำให้เกิดปัญหาในการสื่อสารระหว่างบุคคลต่างวัฒนธรรมเสมอ

### ภาษาท่าทาง

ภาษาท่าทาง เช่น สัญญาณมือ การแสดงสีหน้า การส่ายหน้า ฯ โดยทั่วไป ภาษาท่าทางในสังคมต่าง ๆ นั้นแม้จะเป็นแบบเดียวกันแต่ยากที่จะมีความหมายเหมือนกันเนื่องจากพฤติกรรมเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะในแต่ละวัฒนธรรมที่บุคคลเรียนรู้จากสังคม คนจากต่างวัฒนธรรมยากที่จะแปลความหมายได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่าง สัญญาณมือ ดังรูปที่ 3.1 นั้น ในอเมริกา หมายถึง ตกลงหรือสำเร็จ ในฝรั่งเศสตอนใต้ หมายความว่า ไม่มีค่า ส่วนในญี่ปุ่น หมายถึง เงินหรือการขอเงินสินบน ฯ<sup>17</sup> หรือ การส่ายหน้าในปากีสถาน หมายความว่า ตกลงหรือเห็นด้วย ขณะที่ในอเมริกา หมายถึง ไม่เห็นด้วยหรือไม่ใช่<sup>18</sup> เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้แม้เพียงเล็กน้อยก็อาจมีผลให้ความหมายของคำพูดเปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจหรือความเข้าใจผิดได้หากเป็นการสื่อสารระหว่างคนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกันได้



รูปที่ 3.1 แสดงสัญญาณมือที่มีความหมายแตกต่างกันในประเทศต่าง ๆ

### การสบตาคู่สนทนา

ในระหว่างการสนทนา คนอเมริกันจะสบตาคู่สนทนาตลอดเวลาเนื่องจากคนอเมริกันก็ได้รับการสั่งสอนให้มองคู่สนทนา หากคู่สนทนาไม่สบตาดูด้วย คนอเมริกันจะถือว่าเป็นการที่ไม่เหมาะสมหรือทำตนปิดบังบางอย่างไว้ ขณะที่คนญี่ปุ่นจะรู้สึกอึดอัดเมื่อต้องเผชิญกับคู่สนทนาที่จ้องมองตลอดเวลา เนื่องจากคนญี่ปุ่นได้รับการสั่งสอนให้ค้อมตัวลงเพื่อความ

สภาพ ขณะที่คนอังกฤษพยายามที่จะดึงความสนใจของคุณสนทนาโดยมองไปทางอื่น แล้วจะกลับมามองที่คุณสนทนาเมื่อพูดจบ ซึ่งเป็นการส่งสัญญาณว่า ถึงเวลาที่คู่สนทนาต้องพูดแล้ว ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า คู่สนทนาไม่อาจขัดจังหวะการพูดได้เมื่อเขาไม่ได้มองมาที่คุณสนทนา<sup>19</sup>

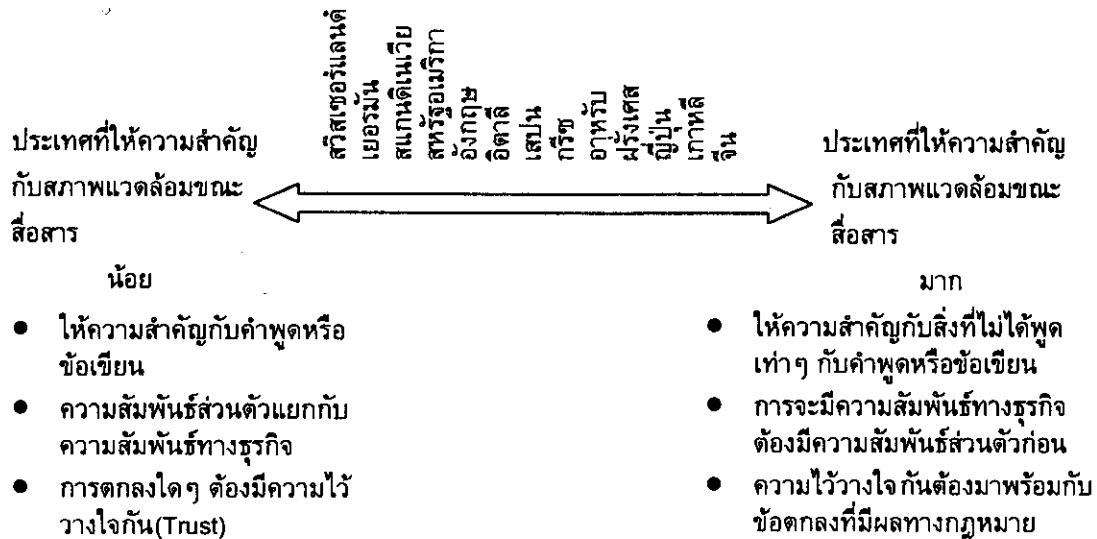
### ความเงียบ

ความเงียบในขณะสนทนาที่มีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม ในบางวัฒนธรรม เช่น ในสหรัฐอเมริกาความเงียบไม่มีความหมายใดๆ ในขณะที่บางวัฒนธรรม เช่น ญี่ปุ่นมีความหมายว่า กำลังคิดอยู่หรือรอข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อตัดสินใจ หรือเห็นว่าการพูดต่อไปอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือโต้เถียงกันได้ จึงไม่พูดต่อ ในบางกรณีอาจหมายถึงวิธีการตอบปฏิเสธด้วย ในแต่ละวัฒนธรรมมีการใช้ความเงียบแตกต่างกันไป คนอเมริกันจะรู้สึกอึดอัดเมื่อเกิดความเงียบนานกว่า 10 ถึง 15 วินาที ขณะที่คนจีนจะใช้เวลาในการคิดถึงสถานการณ์ต่างๆ มากกว่า 30 วินาทีก่อนที่จะพูด เพราะฉะนั้น หากคนอเมริกันและคนจีนมาเจรจาทะลุกัน คนอเมริกันที่ไม่มีความรู้ถึงวัฒนธรรมจีนอาจจะหมดความอดทนและอาจพูดอะไรบางอย่างเพื่อทำลายความเงียบที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งการกระทำเช่นนั้นเป็นการทำให้กระบวนการความคิดของคนจีนสะดุดลงได้<sup>20</sup>

### สภาพแวดล้อมขณะสื่อสาร

Edward Hall ในปี 1977<sup>21</sup> ได้ศึกษาวัฒนธรรมการให้ความสำคัญต่อคำพูดและสภาพแวดล้อมขณะสื่อสารในแต่ละสังคมเพื่อให้เปรียบเทียบได้ โดยแยกเป็นระดับของการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมขณะสื่อสารมากหรือน้อย กล่าวคือในประเทศที่มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อบริบทขณะสื่อสารน้อย(Low Context) นั้น ผู้สื่อสารใช้คำพูดหรือให้ข้อมูลในการแสดงความหมายของของสิ่งที่พูดอย่างชัดเจน จึงมีรายละเอียดมาก ไม่ให้ความสนใจกับภาษาท่าทาง และมีทัศนคติเชิงลบต่อความเงียบ ประเทศที่จัดว่ามีวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ เยอรมัน สวิสเซอร์แลนด์ สแกนดิเนเวีย สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ เป็นต้น ส่วนประเทศที่มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อบริบทขณะสื่อสารมาก(High Context)นั้น เป็นวัฒนธรรมที่ข้อมูลที่อยู่โดยรอบขณะสื่อสารนั้นจะบอกความหมายของการสื่อสารนั้นด้วย นั่นคือต้องมีการผสมผสานระหว่างคำพูดกับสภาพแวดล้อมโดยรอบขณะสื่อสารในขณะนั้น จึงจะเข้าใจความหมายของการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ลักษณะการสื่อสารเป็นการสื่อสารโดยอ้อมนั่นคือไม่กล่าวถึงที่ต้องการอย่างชัดเจน ไม่ให้ความสำคัญต่อรายละเอียดมากนัก ประเทศที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น

การสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องนี้มักก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือยากที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้เนื่องจากบุคคลที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมก็คิดว่า คนอื่นจะเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก และสิ่งบ่งชี้จากสภาพแวดล้อมในขณะที่สื่อสาร ขณะที่บุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่ไม่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในการสื่อสารจึงอาจไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงได้



ที่มา: Hall, E.T. & Hall, M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press.

### ความหมายของสี จำนวนและสัญลักษณ์ต่าง ๆ

สีก็มีความหมายแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ดังเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาและเม็กซิโกสีดำเป็นสีของความโศกเศร้า ประเทศในเอเชียบางส่วน เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลี ฯ สีขาวมีความหมายถึงความตายหรือความโศกเศร้า ส่วนในประเทศมาเลเซีย สีเขียวมีความหมายถึง การเจ็บป่วยและความตาย ส่วนประเทศบราซิลใช้สีม่วงแทนความโศกเศร้าและความตาย<sup>22</sup> ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ การเลือกใช้สี ไม่ว่าจะ เป็นสีของผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ วัสดุที่ใช้ในการส่งเสริมการขาย และอื่นๆ ในประเทศต่างๆ จะต้องคำนึงถึงความหมายของสีในประเทศนั้นๆ ด้วยไม่เช่นนั้นอาจนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินงานได้ ดังตัวอย่าง สายการบินยูไนเต็ด(United Airlines)<sup>23</sup> ได้จัดให้มีการส่งเสริมการขายในฮ่องกง โดยการ

มอบดอกคาร์เนชั่นสีขาวให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ แต่ในฮ่องกงนั้นการมอบดอกคาร์เนชั่นสีขาวนั้นใช้เมื่อมีสมาชิกในครอบครัวเสียชีวิต การส่งเสริมการขายครั้งนี้จึงไม่ประสบผลสำเร็จที่ต้องการ

ความหมายของจำนวนต่างๆ ก็เช่นกัน มีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ เช่น เลข 7 หมายถึง โชคดี ในสหรัฐอเมริกาและสาธารณรัฐเชค แต่หมายถึงโชคร้ายในประเทศสิงคโปร์ กานา และเคนยา<sup>24</sup> เลข 8 หมายถึงความร่ำรวยในประเทศจีนและฮ่องกง ส่วนในประเทศญี่ปุ่นเลข 4 หมายถึงความตายหรือไม่มีโชค ดังนั้นหากจะขายสินค้าในกล่องก็ไม่ต้องบรรจุ 4 ชิ้น เช่นลูกกอล์ฟ ๙ ก็ต้องให้มากกว่าหรือน้อยกว่า 4 ลูก เป็นต้น นอกจากนี้การใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ก็ต้องคำนึงถึงความหมายในแต่ละวัฒนธรรมด้วย เช่น หมู เป็นสัตว์ที่นำมาซึ่งความร่ำรวยในประเทศจีน ในขณะที่หมูเป็นสัตว์ต้องห้ามในศาสนาอิสลาม เป็นต้น ด้วยเหตุนี้การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศจึงควรหลีกเลี่ยงการใช้สัญลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับศาสนาหรือสิ่งที่เคารพบูชาในสังคมนั้นๆ หรือสีของธงชาติของแต่ละประเทศ

#### ระยะห่างระหว่างคู่สนทนาและการแตะต้องตัว

ระยะห่างที่เหมาะสมและการแตะต้องตัวในระหว่างการสนทนา เป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้จากสังคมและแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม โดยทั่วไปประเทศในอเมริกาใต้ ยุโรปตะวันออก อินโดนีเซีย และอาหรับมักนิยมที่จะยืนใกล้ชิดกันและแตะต้องตัวกันในระหว่างการสนทนาด้านข้างมาก ขณะที่คนอเมริกาเหนือ เอเชียและยุโรปเหนือจะยืนห่างกันพอสมควรรวมทั้งไม่นิยมที่จะแตะต้องตัวกันในระหว่างการสนทนา<sup>25</sup> โดยทั่วไปคนอาหรับและลาตินอเมริกานิยมยืนใกล้ชิดกับคู่สนทนามาก ส่วนคนเอเชียจะยืนค่อนข้างใกล้ชิดกันมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคนอเมริกันและคนอังกฤษ<sup>26</sup> ด้วยเหตุนี้คนอเมริกันที่ไปเจรจาธุรกิจในประเทศลาตินอเมริกาจึงมักต้องเดินถอยหลังเสมอๆ เนื่องจากระยะห่างในการเจรจาของคนลาตินอเมริกานั้นใกล้กว่าระยะที่คนอเมริกันคุ้นเคย ในที่สุดการเจรจามักจบลงด้วยความไม่ไว้วางใจกันที่เกิดขึ้น ส่วนการแตะต้องตัวในระหว่างการสนทนานี้แตกต่างกันในแต่ละประเทศ โดยทั่วไป คนในยุโรปเหนือ สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ เป็นประเทศที่มีการแตะต้องตัวน้อย(Low Touch Culture) ขณะที่คนในยุโรปใต้ ยุโรปตะวันออกและอาหรับเป็นสังคมที่มีนิยมการแตะต้องตัว (High Touch Culture)<sup>27</sup> อย่างไรก็ตามการแตะต้องตัวเพศตรงข้ามในที่สาธารณะอาจเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมในประเทศที่นิยมการแตะต้องตัวได้ เช่น ในกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง การโฆษณาที่มีภาพชายแตะต้องตัวหญิงสาวถือเป็นการกระทำที่ไม่สมควร เป็นต้น

## ขนาดของห้องทำงาน

ในสหรัฐอเมริกาขนาดของห้องทำงานเป็นสิ่งแสดงถึงความสำคัญของบุคคล นั่นคือ ขนาดของห้องทำงานจะแปรไปตามลำดับการบังคับบัญชา นั่นคือผู้บริหารในลำดับการบังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าก็จะมีห้องทำงานขนาดใหญ่กว่า แต่ขนาดของห้องทำงานจะมีความหมายแตกต่างกันไปในวัฒนธรรมอื่น เช่น ในกลุ่มประเทศอาหรับ ประธานบริษัทจะนั่งในห้องทำงานขนาดเล็กและมีพนักงานอยู่จำนวนมาก<sup>28</sup> หรือในเอเชียโดยเฉพาะญี่ปุ่นนิยมที่จะให้มีสถานที่ทำงานที่เปิดโล่งที่พนักงานสามารถติดต่อพูดคุยกันได้ตลอดเวลา<sup>29</sup>

## การให้ของขวัญ

การให้ของขวัญที่รวมถึงการแลกเปลี่ยนของขวัญระหว่างกันก็แตกต่างกันไปในแต่ละวัฒนธรรม ในบางประเทศการให้ของขวัญเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้เพื่อบอกถึงความรู้สึกขอบคุณต่อผู้บริโภคน หรือผู้ที่ติดต่อด้วย<sup>30</sup> แต่ในบางสังคมก็ไม่ใช้เช่นนั้น ดังนั้นการให้ของขวัญในต่างประเทศต้องคำนึงถึงแนวปฏิบัติในท้องถิ่นด้วย สิ่งที่เป็นปัญหาคือจะให้ของสิ่งใด บางคนก็แนะนำควรให้ของที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศหรือของที่ผู้รับอยากที่จะได้รับ เช่น คนไทยอาจให้สินค้าหัตถกรรมไทย คนอเมริกันอาจให้หนังสือที่เกี่ยวกับประเทศ ฯ หรืออาจให้ของที่บุคคลนั้นสนใจก็ได้ ในหลายประเทศต้องพิจารณาด้วยว่าต้องห่อของขวัญหรือไม่ และควรใช้กระดาษห่อสีใด เช่น สีเหลืองและสีแดงเป็นสีที่มีความหมายในทางที่ดีในประเทศอินเดีย หรือสีแดงและสีทองเป็นสีที่มีความหมายในทางที่ดีในเอเชียหลายประเทศ ส่วนเวลาที่จะให้ของขวัญก็เป็นสิ่งสำคัญ อาจให้ในเทศกาลสำคัญของสังคมนั้น หรือในญี่ปุ่นนิยมแลกของขวัญเมื่อธุรกิจเสร็จสิ้นแล้ว เช่น ในการดำเนินธุรกิจของชาวญี่ปุ่นนั้นต้องมีการพักผ่อนเพื่อความเพลิดเพลินหลังจากการทำงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวในระหว่างผู้ร่วมงาน และยังมี การแลกเปลี่ยนของขวัญที่แตกต่างกันไปตามโอกาสและตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้ให้และผู้รับ อย่างไรก็ตาม ในญี่ปุ่นของขวัญที่มอบให้ทางธุรกิจนั้นไม่นิยมเปิดท่ามกลางบุคคล เพื่อหลีกเลี่ยงความรู้สึกเสียหน้าหากของขวัญที่มอบให้มามีราคาสูงหรือต่ำเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับของขวัญที่ได้รับ<sup>31</sup> ขณะที่คนจีนนิยมให้เมื่อไปเยี่ยมเยียนครั้งแรก สำหรับการมอบของขวัญนั้นประเทศเอเชียส่วนใหญ่ต้องใช้ทั้งสองมือในการมอบของจึงจะถือว่าสุภาพ ขณะที่คนอิสลามจะใช้มือขวาเพียงมือเดียวในการมอบของขวัญ<sup>32</sup>



## การสื่อสารกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

การที่ธุรกิจไปดำเนินงานในต่างประเทศสามารถนำความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารมาปรับใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ มีดังต่อไปนี้

1. การให้ของขวัญ ในกรณีที่ต้องมีการแลกเปลี่ยนหรือมอบของขวัญแก่กัน ผู้ญี่ปุ่น ไม่ควรให้ของขวัญที่มีจำนวน 4 ชิ้นเพราะเลข 4 หมายถึงความตาย หรือไม่มีโชคในประเทศญี่ปุ่น
2. การตลาด องค์ประกอบด้านการสื่อสาร อาทิ สี สัญลักษณ์ต่างๆ จะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการดำเนินทางการตลาดด้วย เพราะนอกจากสีและสัญลักษณ์จะมีความหมายแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศแล้วยังแสดงถึงความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์อีกด้วย ดังนั้นนักการตลาดระหว่างประเทศจึงต้องให้ความสนใจในการเลือกสีของสินค้า บรรจุภัณฑ์ ตลอดจนวัสดุที่ใช้ในการส่งเสริมการขายด้วย เพราะหากเลือกใช้สีไม่เหมาะสมก็อาจทำให้การดำเนินงานด้านการตลาดไม่ประสบผลสำเร็จได้ ตัวอย่าง ในประเทศมาเลเซียไม่ควรใช้สีเขียวเป็นสีของสินค้าหรือบรรจุภัณฑ์ หรือในประเทศญี่ปุ่น บริษัทผลิตรถูกอล์ฟจึงไม่ควรเลือกสีขาวเป็นสีกล่องบรรจุรถูกอล์ฟ หรือ คนมุสลิมถือว่าสุนัขเป็นสัตว์ที่น่าโชคร้ายมาใช้ในการโฆษณาจึงไม่ใช้รูปสุนัขในการโฆษณา หรือ การโฆษณาในประเทศที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมขณะสื่อสารมาก ควรใช้การโฆษณาในลักษณะที่ไม่ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสินค้านั้นโดยตรง (Implicit Messages หรือ Soft-sell Approach) ดังจะเห็นว่า การโฆษณาในประเทศญี่ปุ่นมักเป็นการโฆษณาที่เน้นอารมณ์ (Emotional Appeal) ไม่เน้นประโยชน์ที่จะได้รับจากสินค้าโดยตรง ในทางตรงกันข้ามการโฆษณาในสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมขณะสื่อสารน้อยมักเป็นการโฆษณาที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่จะได้รับจากสินค้านั้นโดยตรง (Hard-sell Approach)<sup>33</sup> เป็นต้น
3. การเจรจาต่อรอง ในการเจรจาต่อรองกับคู่เจรจาจากต่างวัฒนธรรม ปัญหาอาจเกิดขึ้นตั้งแต่วิธีการที่เหมาะสมที่จะใช้ในหักทลายกัน เช่น คู่เจรจาที่เป็นคนไทยฝ่ายหนึ่งกับชาวอาหรับอีกฝ่ายหนึ่งควรจะใช้การไหว้ การโอบกอดหรือการจับมือ จึงจะเหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญต่อ ระยะห่างระหว่างคู่เจรจา การยืนหรือนั่งควรมีระยะห่างกันมาก

น้อยเพียงใด การสบตา การเคลื่อนไหวร่างกาย หรือแม้กระทั่งประเภทของขวัญ  
ที่ควรจะมีให้อีกฝ่ายหนึ่งด้วย เพราะหากยืนหรือนั่งใกล้เกินไปอาจทำให้  
ทั้งคู่เจรจารู้สึกอึดอัดได้ หรือการจ้องตากันตลอดเวลาหรือการไม่สบ  
ตาเลยอาจทำให้คู่สนทนาสับสนหรือเข้าใจผิดได้ หรือความเงียบใน  
ระหว่างการเจรจาก็อาจทำให้คู่เจรจาเข้าใจผิดได้

## ศาสนา

ความเชื่อทางศาสนาเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของบุคคลในการทำงาน  
การบริโภค ความรับผิดชอบของบุคคล และการวางแผนอนาคต ศาสนาเป็นเกณฑ์อย่างหนึ่ง  
ที่ใช้ในการจัดกลุ่มประเทศที่มีความเหมือนหรือแตกต่างกัน ศาสนาที่สำคัญคือ คริสต์ อิสลาม  
ฮินดู พุทธ และ ลัทธิขงจื้อในประเทศจีน

**ศาสนาคริสต์** เป็นศาสนาที่มีคนนับถือมากที่สุดประมาณ 20 เปอร์เซ็นต์ของประชากรของ  
โลก<sup>34</sup> ส่วนใหญ่อยู่ในทวีปยุโรปและอเมริกา ศาสนาคริสต์แยกเป็น 2 นิกายคือคาทอลิกและโปร  
เตสแตนต์ (Protestant) ความแตกต่างที่สำคัญของสองนิกายนี้คือทัศนคติในการแสวงหา  
ความมั่งคั่ง คนที่นับถือนิกายโปรเตสแตนต์มักเป็นคนที่ทำงานหนัก เป็นผู้มีประสิทธิภาพใน  
การทำงาน มีการอดออมสูงและนิยมนำเงินไปลงทุนเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของระบบทุน  
นิยม วันหยุดสำคัญคือวันคริสต์มาส

**ศาสนาอิสลาม** เป็นศาสนาที่คนนับถือประมาณ 1 พันล้านคนที่จัดว่ามากเป็นอันดับสองของ  
โลก<sup>35</sup> ผู้นับถือส่วนใหญ่อยู่ในแถบตะวันออกกลาง จีนด้านตะวันตก ทวีปแอฟริกาฝั่งตะวันตก  
และมาเลเซีย ศาสนานี้มุ่งเน้นที่ความยุติธรรมในสังคม ความปรารถนาของพระเจ้าสำหรับ และไม่มี  
มีการแบ่งชนชั้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการและแสวงหากำไรได้ แต่ต้องไม่  
เอาเปรียบหรือขูดรีดผู้อื่น และต้องนำกำไรมาช่วยเหลือผู้ยากจน ข้อห้ามอย่างหนึ่งของศาสนา  
นี้คือการห้ามรับหรือจ่ายดอกเบี้ย

**ศาสนาฮินดู** เป็นศาสนาที่มีผู้นับถือประมาณ 500 ล้านคน<sup>36</sup> ส่วนใหญ่อยู่ในเอเชียใต้อันได้แก่  
อินเดีย เนปาล ศรีลังกา บังกลาเทศ และภูฐาน หลักการสำคัญเชื่อว่า ชีวิตเป็นวัฏจักร นั่นคือ  
คนเมื่อตายแล้วต้องไปเกิดใหม่ อาจไปเกิดเป็นคน สัตว์ พืช หรืออื่นๆ และยังให้ความสำคัญกับ

ครอบครัว และชนชั้นที่คนถือกำเนิดมา คนจึงไม่สามารถเปลี่ยนวรรณะของตนได้ แม้ว่าจะบว  
วรรณะจะทำให้เกิดความมั่นคงในสังคม แต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันระหว่างชน  
ชั้น รวมถึงไม่สนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการ

ศาสนาพุทธ มีผู้นับถือประมาณ 250 ล้านคน<sup>37</sup> ส่วนใหญ่อยู่ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จีน  
ญี่ปุ่นและเกาหลี หลักการสำคัญคือการมุ่งสู่นิพพานคือการหลุดพ้นจากความทุกข์ทั้งปวง  
ศาสนาพุทธให้ความสำคัญแก่ความสงบสุขทางใจมากกว่าวัตถุ จึงไม่เน้นการเป็นผู้ประกอบ  
การ ตลอดจนไม่ให้ความสำคัญต่อระบบชนชั้น

ลัทธิขงจื๊อ เป็นแนวปฏิบัติมีผู้นับถือประมาณ 150 ล้านคนส่วนใหญ่อยู่ในประเทศจีน เกาหลี  
และญี่ปุ่น<sup>38</sup> หลักการคือให้ความสำคัญต่อความซื่อสัตย์และความสัมพันธ์หรือระบบเครือ  
ญาติ(Kinship System) เพื่อน รวมถึงลำดับชั้นในการทำงาน เป็นผลให้ต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี  
ต่อกันก่อนจึงจะทำธุรกิจร่วมกันได้ นอกจากนี้ยังมีผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องมีความภักดีต่อผู้  
บังคับบัญชาเพื่อลดการขัดแย้งระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาในประเทศ  
จีนจึงไม่ประเมินการทำงานของหัวหน้า นิยามนี้ไม่ให้ความสำคัญต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์

นอกจากนี้ยังมีศาสนานิกายชินโตของชาวญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญต่อกลุ่ม ศาส  
นาฮิว และอื่นๆ อีกมาก

### ความสำคัญต่อการจัดการระหว่างประเทศ

แต่ละศาสนาก็มีวันหยุด สิ่งที่พึงกระทำและข้อห้ามในเรื่องต่างๆ ที่มีอิทธิพล  
ต่อทัศนคติและค่านิยมด้านต่างๆ ของบุคคล ศาสนาจึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจระหว่าง  
ประเทศด้วย สำหรับอิทธิพลของศาสนาที่ควรให้ความสนใจในการจัดการระหว่างประเทศที่  
สำคัญมีดังนี้

1. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หลักการและข้อห้ามทางศาสนามีผลต่อการจัด  
การทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ อาทิ การจ้างบุคคลเข้าทำงานในศาสนาที่  
มีความสำคัญกับชนชั้น ไม่ควรจ้างคนต่างชนชั้นเข้าทำงานในแผนกเดียวกัน  
เนื่องจากอาจมีผลต่อการทำงานร่วมกันได้ หรือในการส่งเสริมบุคลากรใน  
ศาสนาที่ให้ความสำคัญต่อชนชั้น บุคคลบางชนชั้นไม่สามารถส่งเสริมให้เป็นผู้  
บริหารระดับสูงได้ หรือในศาสนาอิสลามที่ไม่ส่งเสริมเพศหญิง ธุรกิจก็ไม่ควร  
แต่งตั้งผู้หญิงขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในประเทศที่นับถือศาสนาอิสลาม หรือ

ด้านการประเมินผลการทำงาน ในประเทศจีนที่นับถือลัทธิขงจื้อนั้น ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้น จึงไม่ควรประเมินการทำงานของบุคคลากรโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินหัวหน้า หรือ การกำหนดวันหยุดงานของบุคคลากรก็ต้องพิจารณาวันหยุดของแต่ละศาสนาด้วย เมื่อไปดำเนินธุรกิจในประเทศที่นับถือศาสนานั้น เช่น ศาสนาอิสลามไม่ทำงานในวันศุกร์ เป็นต้น

2. การจัดการด้านการตลาด แต่ละศาสนามีสิ่งที่พึงปฏิบัติและข้อห้ามที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานด้านการตลาดในหลายๆ ด้าน นับแต่ สินค้าที่เสนอขาย ในประเทศที่นับถือศาสนาแตกต่างกัน เช่น คนที่นับถือศาสนาอิสลามไม่กินหมู ในขณะที่คนฮินดูไม่กินเนื้อวัว ฯ สินค้าที่จะเสนอขายก็อาจต่างกัน ตัวอย่างเมื่อร้านแมคโดนัลด์เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศอินเดียก็เปลี่ยนรายการอาหารจากเนื้อวัว มาเป็นเนื้อสัตว์อื่นและผักแทน นอกจากนี้ในศาสนาอิสลามนั้นเนื้อสัตว์ที่จะบริโภคนั้นต้องผ่านกระบวนการฆ่าที่ถูกต้องตามหลักศาสนา ที่เรียกว่า ฮาลาล(Halal) ด้วย หรือการกำหนดขนาดบรรจุภัณฑ์ก็ต้องคำนึงถึงหลักการทางศาสนาด้วย เช่นในศาสนาฮินดูให้ความสำคัญกับครอบครัว ลักษณะของครอบครัวจะเป็นครอบครัวขยายที่มีสมาชิกอยู่รวมกันมาก สินค้าที่บรรจุในกล่องควรมีปริมาณเหมาะสมที่สมาชิกในครอบครัวจะบริโภคพร้อมกันได้ ส่วนในการโฆษณา การใช้ภาพขามูที่ปรากฏในตู้เย็นสำหรับการโฆษณาในประเทศในกลุ่มตะวันออกกลาง จะมีผลให้ไม่ประสบความสำเร็จในการแนะนำตู้เย็นตรา นั้นเข้าสู่ตลาดได้เพราะหมูเป็นสัตว์ต้องห้ามทางศาสนาอิสลาม หรือการเข้าถึงผู้บริโภคที่เป็นผู้หญิงในประเทศที่นับถือศาสนาอิสลามนั้นต้องใช้พนักงานขายที่เป็นหญิงในการขายตรงและการเปิดร้านพิเศษ หรือในวันหยุดสำคัญทางศาสนาก็มีธรรมเนียมปฏิบัติที่แตกต่างกัน เช่นศาสนาคริสต์ คนจะนิยมแลกเปลี่ยนของขวัญกันในวันคริสต์มาส แต่ในประเทศเนเธอร์แลนด์คนจะนิยมแลกเปลี่ยนของขวัญในวันเซนต์นิโคลัสที่ตรงกับวันที่ 6 ธันวาคม<sup>39</sup> ฯ ดังนั้นการกำหนดการรณรงค์ด้านการตลาดต้องคำนึงถึงแนวปฏิบัติทางศาสนาในแต่ละประเทศด้วย
3. การมอบของขวัญ ไม่ควรให้สุราแก่ผู้นับถือศาสนาอิสลามด้วยเป็นของต้องห้ามทางศาสนา หรือไม่ควรให้เครื่องหนังที่ทำจากหนังวัวแก่ผู้เจรจาจาก

ประเทศอินเดีย ด้วยเหตุที่ว่าถือเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทางศาสนาในประเทศอินเดีย เป็นต้น

4. การเจรจาทางธุรกิจ จากการที่ลัทธิขงจื้อให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์มาก ดังนั้นจึงเห็นว่าคนจีนนิยมที่จะทำธุรกิจกับญาติ หรือคนที่คุ้นเคยกัน มากกว่าคนแปลกหน้า ดังนั้นชาวต่างชาติที่ต้องการทำธุรกิจร่วมกับคนจีนจึงต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวก่อน ซึ่งอาจทำได้โดยการไปเยี่ยมทำ ความรู้จักเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและไว้วางใจก่อนที่จะเริ่มการเจรจาทางธุรกิจ

## ทัศนคติและค่านิยม

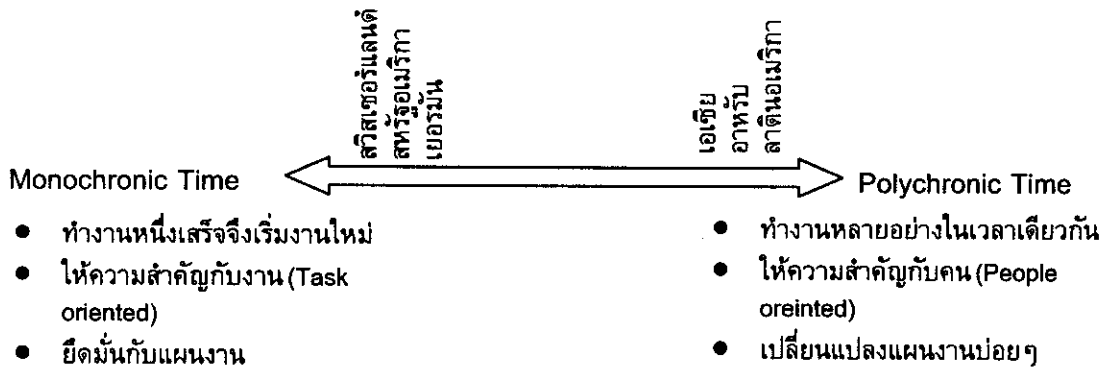
ทัศนคติและค่านิยมเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าสิ่งใดสำคัญหรือไม่สำคัญ เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ถูกหรือผิด ในแต่ละสังคมก็มีทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมของบุคคลในสังคมมักได้รับผลมาจากทัศนคติและค่านิยมของสังคมนั้น

## ทัศนคติต่อเวลา

ทัศนคติต่อเวลาจะแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม Hall & Hall<sup>40</sup> แยกสังคมเป็นสองลักษณะที่สำคัญคือ

1. สังคมที่เห็นว่าเวลาเป็นเส้นตรง (Monochronic Time System) คือ อดีต ปัจจุบันและอนาคต และคนในสังคมเช่นนี้เห็นว่าเวลาเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีจำกัด จึงควรที่จะต้องใช้เวลาอย่างเหมาะสมและมีการสูญเสียน้อยที่สุด จึงนิยมที่จะกำหนดตารางเวลา(Schedules)และพยายามทำงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดหรือเส้นตาย (Deadlines) บุคคลในวัฒนธรรมนี้ ซึ่งได้แก่ สวิสเซอร์แลนด์ เยอรมัน และสหรัฐอเมริกา มักให้ความสนใจต่อการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปก่อนที่จะเริ่มทำอีกสิ่งหนึ่ง ไม่ชอบให้มีการขัดจังหวะในขณะที่ทำสิ่งหนึ่งอยู่ จากค่านิยมนี้ คนอเมริกันโดยเฉพาะนักธุรกิจส่วนใหญ่เห็นว่าเวลาเป็นสิ่งมีค่า ดังนั้นค่าตอบแทนการทำงานจะจ่ายตามเวลาที่ทำงานและประสิทธิภาพของงานที่ทำได้ นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญต่องานและความรวดเร็วในการดำเนินงานและการทำงานให้เสร็จตามตารางเวลาและเวลาที่กำหนดให้งานแล้วเสร็จด้วย
2. สังคมที่เห็นว่า เวลาเป็นทรัพยากรที่มีเหลือเฟือจึงนิยมที่จะทำหลายสิ่งหลายอย่างในขณะเดียวกัน (Polychronic Time System) เช่นประเทศลาตินอเมริกา

อาหารับ และคนในสังคมที่นิยมการรวมกลุ่ม คนในสังคมเหล่านี้มักเห็นว่าเวลาเป็นสิ่งที่มิได้จับสั่นทั้งนี้อาจเนื่องจากความเชื่อทางศาสนา เช่น การกลับมาเกิดใหม่(Reincarnation) หรือการที่เวลาไม่จับสั่นแค่การตาย ๕ ดังนั้นหากขอรับรองให้คนในกลุ่มประเทศอาหารับที่ให้ความสำคัญกับเวลามากรีบเร่งทำงานบางอย่าง คนอาหารับจะเข้าใจว่า ท่านไม่ได้ให้เขาทำงานที่สำคัญหรือไม่เห็นว่าการนั้นมีความสำคัญ นอกจากนี้คนในสังคมเช่นนี้มักเปลี่ยนความสนใจได้ง่ายหรือเปลี่ยนแผนบ่อยๆ ก็ได้



ที่มา: Hall, E.T. & Hall, M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth: Intercultural Press.

การให้ความสำคัญต่ออดีต ปัจจุบัน และอนาคตก็เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละวัฒนธรรม สังคมที่มองอนาคต(Future Orientation) เช่น คนอเมริกันให้ความสำคัญต่อสิ่งที่เกิดในอดีตหรือชนบทนิยมน้อยกว่าและเห็นว่า การประเมินแผนงานควรพิจารณาตามประโยชน์ที่จะได้รับในอนาคต ขณะที่สังคมที่ให้ความสำคัญกับอดีต(Past Orientation) เช่นประเทศในยุโรปมีความชื่นชมในประวัติศาสตร์ของประเทศและเห็นว่าชนบทนิยมประเพณีเป็นสิ่งสำคัญ การประเมินแผนงานควรทำตามชนบทนิยมของสังคม การเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องสอดคล้องกับประเพณีในอดีต

## การตรงต่อเวลา

ทัศนคติในเรื่องการตรงต่อเวลาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรมและมักก่อให้เกิดความสับสนได้สำหรับบุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันและต้องมีการติดต่อหรือพบปะกัน ตัวอย่าง ในการนัดหมายเพื่อการประชุมต่างๆ โดยทั่วไปคนอเมริกันจะไปตรงเวลาด้วยเห็นว่าการให้ผู้อื่นรอเป็นการกระทำที่ไม่เหมาะสม ในขณะที่สำหรับคนลาตินอเมริกันแล้ว การมาสายกว่าเวลาที่นัดหมายไว้ประมาณ 30 นาทีหรือมากกว่าถือเป็นเรื่องปกติ<sup>41</sup> หรือในประเทศจีน หากมีนัดประชุมเวลาบ่าย 3 โมงเย็น คนจีนจะไปถึงสถานที่ประชุมประมาณเวลาบ่าย 2 โมงครึ่ง<sup>42</sup>

## ทัศนคติต่ออายุ

ในสังคมของชาวเอเชียและอาหรับให้ความสำคัญ เชื่อถือต่อบุคคลที่มีวัยวุฒิสูงกว่า ดังนั้นตำแหน่งในหน้าที่การงานจึงเป็นไปในทิศทางเดียวกับอายุของบุคคล นั่นคือผู้ที่มีตำแหน่งที่สูงกว่ามักมีอายุมากกว่า ทัศนคติด้านนี้ก็มีผลต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศด้วย กล่าวคือการส่งบุคคลที่มีวัยวุฒิน้อยแม้ว่าจะมีตำแหน่งงานสูงมาเป็นผู้แทนในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในสังคมดังกล่าวมักไม่ได้รับการยอมรับ เนื่องจากคนในสังคมนี้พอใจที่จะเจรจากับบุคคลที่สูงด้วยวัยวุฒิมากกว่าเพราะคิดว่ามีตำแหน่งงานที่สูง

## ทัศนคติต่อการทำงาน

บุคคลในแต่ละวัฒนธรรมจะมีทัศนคติต่อการทำงานแตกต่างกัน กล่าวคือคนเยอรมันพอใจที่จะมีความเพลิดเพลีนก่อนแล้วจึงทำงาน ในขณะที่ชาวเม็กซิกันเห็นว่า การทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ชีวิตอยู่รอด แต่เมื่ออยู่รอดแล้วคนก็อาจหยุดงาน ดังนั้นการเพิ่มค่าแรงการทำงานให้อาจมีผลให้พนักงานทำงานน้อยลงได้ ในขณะที่การเพิ่มค่าแรงจะมีผลให้บุคคลทำงานมากขึ้นในสังคมชาวอเมริกัน

## ทัศนคติต่อความเจียม

ในแต่ละวัฒนธรรม ทัศนคติที่มีต่อความเจียมจะแตกต่างกัน เช่น ในอเมริกา ผู้บริหารนิยมที่จะอภิปรายเพื่อแสดงถึงความสามารถและความเป็นผู้นำ ในขณะที่ในญี่ปุ่นมุ่งมองหาวิธีการแก้ปัญหาที่ทุกฝ่ายยอมรับ คนญี่ปุ่นจึงนิยมที่จะแสดงความเป็นผู้นำด้วยความเจียม ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

## ทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง

การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในสังคมต่างๆ ก็แตกต่างกันไป ค่านิยมในเรื่องนี้มักขึ้นกับความเชื่อทางศาสนา โดยทั่วไปแล้วคนตะวันตกจะเชื่อว่า สามารถควบคุมอนาคตได้บางส่วน ดังนั้นคนอเมริกันจึงนิยมที่จะคิดค้นและยอมรับต่อสิ่งใหม่ๆ อย่างรวดเร็ว ความคิดเห็นใหม่ๆ จะเป็นที่ยอมรับง่ายกว่า ขณะที่บางสังคมคนยากที่จะยอมรับหรือมักต่อต้านความคิดใหม่ที่ขัดแย้งกับความเชื่อเดิม เช่นคนจีนนิยมที่จะมีบุตรชายด้วยเชื่อว่าบุตรชายจะคอยเลี้ยงดูเมื่อเฒ่าชรา ฯ จึงเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดนี้

## ค่านิยมและทัศนคติกับการจัดการระหว่างประเทศ

ทัศนคติและค่านิยมจะมีผลต่อการดำเนินงานเมื่อธุรกิจไปดำเนินงานในประเทศที่มีทัศนคติและค่านิยมที่แตกต่างไปในหลายๆ ด้าน ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. **ระยะเวลาในการวางแผน** ความแตกต่างในวัฒนธรรมจะส่งผลต่อแนวทางปฏิบัติในการวางแผนงานด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติต่อระยะเวลา เช่น บริษัทอเมริกันแม้ว่าจะมีการวางแผนเป็นระยะเวลา 3-5 ปีในอนาคตและโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญกับอนาคตอันใกล้คือพิจารณาผลประกอบการในระยะสั้นคือทุก 3 เดือน ขณะที่บริษัทญี่ปุ่นมุ่งที่จะมองผลการดำเนินงานในระยะยาวโดยอาจยอมสละกำไรระยะสั้นเพื่อให้ได้สัดส่วนการตลาดสูงในระยะยาวได้ ในการศึกษาของ Horovitz<sup>43</sup> เปรียบเทียบแนวปฏิบัติในการวางแผนงานของผู้บริหารชาวอังกฤษ เยอรมันและฝรั่งเศสพบว่า การวางแผนของบริษัทอังกฤษจะเน้นเรื่องกลยุทธ์ จึงนิยมที่จะวางแผนในระยะยาวโดยปกติประมาณ 6 ปี และมักให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย ในขณะที่บริษัทเยอรมันจะเน้นถึงการดำเนินงาน จึงนิยมวางแผนงานประมาณ 3 ปี และไม่ค่อยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานมากนัก ส่วนบริษัทฝรั่งเศสจะเน้นด้านการจัดการ จึงนิยมวางแผนงานในระยะสั้นและไม่ค่อยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเช่นกัน
2. **การดำเนินงาน** ทัศนคติด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร ในสังคมตะวันตกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหากพิจารณาเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน จะเห็นได้จากการดำเนินงานในฝ่ายต่างๆ ของบริษัทอเมริกัน เช่นการติดตั้งเครื่องจักรใหม่ของฝ่ายผลิต หรือฝ่ายการตลาดดำเนินการตลาดเพื่อขายสินค้า



คำใหม่ เป็นต้น แต่ในบางสังคมที่เชื่อในพรหมลิขิตหรือความต้องการของพระเจ้า ผู้เป็นเจ้าของ คนจึงมักเฉื่อยชาหรือมีความรู้สึกเป็นปรีภักษ์กับสิ่งที่หรือบุคคลที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น ในสังคมของประเทศจีน การนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ในการผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตนั้น ไม่ได้มีผลเฉพาะให้คนต้องเปลี่ยนนิสัยการทำงานเท่านั้นแต่ยังต้องเปลี่ยนปรัชญาการดำรงชีวิตด้วย ซึ่งหมายถึงความไม่พอใจต่อการดำรงชีวิตของบรรพบุรุษในด้านต่างๆ คนจีนจึงมักไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นเพราะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงแม้ในสิ่งที่เล็กน้อยอาจมีผลกระทบต่อชีวิตทั้งชีวิตของตนได้<sup>44</sup> ดังนั้นการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในการทำงานจะต้องคำนึงถึงทัศนคติและค่านิยมในท้องถิ่นด้วย เพื่อให้ดำเนินการนั้นประสบผลสำเร็จที่ต้องการ หรือทัศนคติต่อเวลาที่จะมีผลต่อการนัดหมาย การกำหนดตารางเวลาทำงาน ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการทำงานนั้น

3. การเจรจาต่อรอง ในกระบวนการเจรจาดังกล่าวนั้นได้รับผลจากทัศนคติและค่านิยมหลายๆ ประการ อาทิการนัดหมายเวลา การแนะนำตัว การเลือกบุคคลที่เป็นผู้แทนไปเจรจา ฯ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารระหว่างประเทศจึงควรศึกษาทัศนคติและค่านิยมของกลุ่มเจรจาในด้านต่างๆ เพื่อจะได้วางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้การเจรจาเป็นไปอย่างราบรื่นและได้ผลที่ต้องการ

### ความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นได้ทั้งในสังคมหนึ่งและต่างสังคมกัน ในสังคมหนึ่งเช่น ในประเทศไทยก็มีทั้งคนที่ถือสันโดษ และคนที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม มีการใช้ภาษาที่แตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาคของประเทศ ฯลฯ ดังนั้นในสังคมที่แตกต่างกันย่อมมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างวัฒนธรรมจีนไม่นิยมแสดงออกทางอารมณ์ เพราะแนวคิดเรื่องการรักษาหน้า(Face Saving) ได้ฝังรากลึกในสังคมจีน การแสดงอารมณ์ถือเป็นการฝ่าฝืนแนวปฏิบัติในเรื่องการรักษาหน้าเนื่องจากจะนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ หรือในสังคมตะวันตก การยิ้มถือเป็นเรื่องแสดงออกถึงความสุขหรือความเป็นมิตร แต่ในญี่ปุ่น อาจใช้การยิ้มเพื่อหลีกเลี่ยงการตอบคำถามหรือเพื่อซ่อนความรู้สึกก็ได้ หรือการนั่งไขว่ห้างเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปในสังคมตะวันตก แต่ในกลุ่มประเทศอาหรับจะรู้สึกต่อต้านการนั่งในลักษณะนี้ หรือในประเทศเวียดนาม ผู้ชายแสดงความมิตรกันโดยการแตะต้องตัวกันในระหว่างการสนทนาได้ แต่ในประเทศอังกฤษ อเมริกาหรือออสเตรเลียถือเป็นเรื่องไม่เหมาะสมที่คนเพศ

เดียวกันและต้องตัวกัน ในประเทศมุสลิมการแตะศีรษะถือเป็นสิ่งต้องห้ามหรือไม่เคารพ ขณะที่ การแตะหรือโอบไหล่ถือเป็นการแสดงออกของการเป็นพี่น้องกัน แต่ในประเทศเกาหลี คนที่มี อาวุโสน้อยกว่าจะถูกห้ามไม่ให้แตะไหล่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า<sup>45</sup> ความแตกต่างในวัฒนธรรมจะส่ง ผลต่อการถ่ายทอดเทคโนโลยี ทักษะคิดและแนวปฏิบัติด้านการบริหาร และความสัมพันธ์ ระหว่างธุรกิจกับรัฐบาล ดังตารางที่ 3.3 แสดงถึงค่านิยมของคนอเมริกัน ค่านิยมทางเลือก และหน้าที่ด้านการบริหารที่ได้รับผลกระทบจากค่านิยมที่แตกต่างกัน

ค่านิยมของคนอเมริกัน	ค่านิยมทางเลือก	หน้าที่ด้านการบริหารที่ได้รับผลกระทบ
การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้	การเปลี่ยนแปลงยากที่จะเกิดขึ้น	การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร
คนมีอิทธิพลเหนือธรรมชาติ คนต้องทำงานหนักจึงจะประสบความสำเร็จในชีวิต	พระเจ้าลิขิตชีวิตมนุษย์ บุคคลจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีโชคช่วยด้วย	การวางแผนและการกำหนดตารางเวลา การกำหนดเป้าหมายและการพัฒนาอาชีพ
ความรับผิดชอบหลักของบุคคลคือองค์กร	ความรับผิดชอบหลักของบุคคลคือครอบครัวและเพื่อน	การซื่อสัตย์ การผูกพัน (Commitment) และสิ่งจูงใจ
การแข่งขันทำให้เกิดผลงานที่ดี	การแข่งขันนำไปสู่ความขัดแย้ง	การพัฒนาอาชีพ และการตลาด

ที่มา: Hodgetts, R.M. & Luthans, F. (2000). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. (Fourth Edition). McGraw-Hill Company หน้า 113

### ตารางที่ 3.3 แสดงค่านิยมของคนอเมริกัน ค่านิยมทางเลือก และหน้าที่ด้านการบริหารที่ได้รับผลกระทบจากค่านิยมที่แตกต่างกัน

ความหลากหลายทางวัฒนธรรมก็ทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีที่สำคัญคือการมีมุมมองต่อสถานการณ์หรือปัญหาที่หลากหลาย การได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ส่วนข้อเสียที่สำคัญคือการที่บุคคลมีความแตกต่างในแนวคิด มุมมอง การรับรู้ที่มีต่อสิ่งหนึ่งอาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจหรือความขัดแย้งที่ยากที่จะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่เห็นชอบร่วมกันได้ เนื่อง

จากอาจเป็นการยากที่บุคคลเหล่านี้จะเข้าใจมุมมองของบุคคลในวัฒนธรรมอื่น ปัญหาและความยุ่งยากนี้จะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้นเมื่อผู้บริหารจากหลายประเทศมาทำงานร่วมกัน ความแตกต่างทางวัฒนธรรมอาจมีผลต่องานด้านการจัดการ อาทิ ผู้บริหารที่มาจากต่างวัฒนธรรมจะเห็นว่าคุณลักษณะที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารแตกต่างกัน<sup>46</sup> เช่นผู้บริหารจากประเทศอังกฤษส่วนใหญ่เชื่อว่า ทักษะในการสื่อสารการติดต่อกับบุคคลอื่น และการเจรจาต่อรองเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ส่วนผู้บริหารส่วนใหญ่จากประเทศฝรั่งเศสเชื่อว่า ความสามารถในการจัดระบบและการควบคุมให้เป็นไปตามระบบนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ขณะที่คนอเมริกันคิดว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมีความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ เป็นต้น หรือการควบคุม ในแต่ละวัฒนธรรมจะให้ความสำคัญต่อการควบคุมแตกต่างกัน เช่น การที่จะได้มาซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถสูงนั้น คนฝรั่งเศสให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการคัดเลือกคนที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคตจากสถาบันที่มีชื่อเสียง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการควบคุมสิ่งที่จะนำมาใช้(Input Control) โดยการเลือกคนที่ดีที่สุดและฉลาดที่สุดภายใต้สมมติฐานว่าจะบริหารงานให้เกิดผลดีมากที่สุด ส่วนผู้บริหารชาวเยอรมันให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารโดยการฝึกงานและประสบการณ์ในการทำงานเฉพาะหน้าที่หนึ่งเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นลักษณะของการควบคุมกระบวนการ (Throughput Control) ในขณะที่ประเทศอังกฤษและอเมริกาให้ความสำคัญต่อการควบคุมทางการเงินและงบประมาณ และกระบวนการรายงานผลการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นถึงการควบคุมผลผลิต(Output Control)<sup>47</sup> เป็นต้น

## มิติด้านวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

Geert Hofstede นักวิจัยชาวเนเธอร์แลนด์ได้ทำศึกษาวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ โดยการสำรวจความคิดเห็นพนักงานของบริษัท IBM จำนวน 116,000 คน ที่กระจายอยู่ใน 50 ประเทศและ 3 ภูมิภาคของโลก และทำการเก็บข้อมูลในระหว่างปี 1967-1973 จากการสอบถามบุคคลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในการสำรวจนี้ Hofstede ได้แยกวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ เป็น 4 มิติและผลจากการศึกษานี้ Hofstede ได้สร้างค่าดัชนีในแต่ละมิติด้านวัฒนธรรมที่มีช่วงระยะตั้งแต่ 0 ถึง 100 สำหรับคะแนนและค่าดัชนีของประเทศต่างๆ ดังปรากฏในตารางที่ 3.4

		Power distance		Uncertainty avoidance		Individualism		Masculinity	
		Index (PDI)	Rank	Index (UAI)	Rank	Index (IDV)	Rank	Index (MAS)	Rank
Argentina	(ARG)	49	18-19	86	36-41	46	28-29	56	30-31
Australia	(AUL)	36	13	51	17	90	49	61	35
Austria	(AUT)	11	1	70	26-27	55	33	79	49
Belgium	(BEL)	65	33	94	45-46	75	43	54	29
Brazil	(BRA)	69	39	76	29-30	38	25	49	25
Canada	(CAN)	39	15	48	12-13	80	46-47	52	28
Chile	(CHL)	63	29-30	86	36-41	23	15	28	8
Colombia	(COL)	67	36	80	31	13	5	64	39-40
Costa Rica	(COS)	35	10-12	86	36-41	15	8	21	5-6
Denmark	(DEN)	18	3	23	3	74	42	16	4
Ecuador	(EQA)	78	43-44	67	24	8	2	63	37-38
Finland	(FIN)	33	8	59	20-21	63	34	26	7
France	(FRA)	68	37-38	86	36-41	71	40-41	43	17-18
Germany (FR)	(GER)	35	10-12	65	23	67	36	66	41-42
Greece	(GRE)	60	26-27	112	50	35	22	57	32-33
Guatemala	(GUA)	95	48-49	101	48	6	1	37	11
Hong Kong	(HOK)	68	37-38	29	4-5	25	16	57	32-33
Indonesia	(IDO)	78	43-44	48	12-13	14	6-7	46	22
India	(IND)	77	42	40	9	48	30	56	30-31
Iran	(IRA)	58	24-25	59	20-21	41	27	43	17-18
Ireland (Rep. of)	(IRE)	28	5	35	6-7	70	39	68	43-44
Israel	(ISR)	13	2	81	32	54	32	47	23
Italy	(ITA)	50	20	75	28	76	44	70	46-47
Jamaica	(JAM)	45	17	13	2	39	26	68	43-44
Japan	(JPN)	54	21	92	44	46	28-29	95	50
Korea (S)	(KOR)	60	26-27	85	34-35	18	11	39	13
Malaysia	(MAL)	104	50	36	8	26	17	50	26-27
Mexico	(MEX)	81	45-46	82	33	30	20	69	45
Netherlands	(NET)	38	14	53	18	80	46-47	14	3
Norway	(NOR)	31	6-7	50	16	69	38	8	2
New Zealand	(NZL)	22	4	49	14-15	79	45	58	34
Pakistan	(PAK)	55	22	70	26-27	14	6-7	50	26-27
Panama	(PAN)	95	48-49	86	36-41	11	3	44	19
Peru	(PER)	64	31-32	87	42	16	9	42	15-16
Philippines	(PHI)	94	47	44	10	32	21	64	39-40
Portugal	(POR)	63	29-30	104	49	27	18-19	31	9
South Africa	(SAF)	49	18-19	49	14-15	65	35	63	37-38
Salvador	(SAL)	66	34-35	94	45-46	19	12	40	14
Singapore	(SIN)	74	40	8	1	20	13-14	48	24
Spain	(SPA)	57	23	86	36-41	51	31	42	15-16
Sweden	(SWE)	31	6-7	29	4-5	71	40-41	5	1
Switzerland	(SWI)	34	9	58	19	68	37	70	46-47
Taiwan	(TAI)	58	24-25	69	25	17	10	45	20-21
Thailand	(THA)	64	31-32	64	22	20	13-14	34	10
Turkey	(TUR)	66	34-35	85	34-35	37	24	45	20-21
United Kingdom	(UK)	35	10-12	35	6-7	89	48	66	41-42
United States	(USA)	40	16	46	11	91	50	62	36
Uruguay	(URU)	61	28	100	47	36	23	38	12
Venezuela	(VEN)	81	45-46	76	29-30	12	4	73	48
Yugoslavia	(YUG)	76	41	88	43	27	18-19	21	5-6
Regions:									
East Africa	(EAF)	64	(31-32)	52	(17-18)	27	(18-19)	41	(14-15)
West Africa	(WAF)	77	(42)	54	(18-19)	20	(13-14)	46	(22)
Arab countries	(ARA)	80	(44-45)	68	(24-25)	38	(25)	53	(28-29)

<sup>1</sup> Rank number: 1=lowest; 50=highest.

East Africa: Ethiopia, Kenya, Tanzania, Zambia.

West Africa: Ghana, Nigeria, Sierra Leone.

Arab countries: Egypt, Iraq, Kuwait, Lebanon, Libya, Saudi Arabia, UAE.

ที่มา: Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGrawHill.

### ตารางที่ 3.4 แสดงดัชนีและลำดับมิติวัฒนธรรมต่างๆ ของ 50 ประเทศและ 3 ภูมิภาค



และคนที่ทำงานในระดับล่างมักเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำเป็นอย่างดี จึงคาดหวังว่าผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทเสมือนเป็นที่ปรึกษา ส่วนองค์กรในประเทศที่มีการยอมรับในอำนาจสูง มีแนวโน้มการบริหารงานแบบรวมอำนาจจากส่วนกลาง(Centralization) และโครงสร้างการจัดองค์กรจะมีการบังคับบัญชาหลายชั้น(Tall Organizational Structure) โครงสร้างแบบนี้จะส่งเสริมให้คนในแต่ละระดับมีอำนาจหน้าที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยอำนาจและตำแหน่งหน้าที่จะเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องการการยอมรับและชอบใช้สิทธิพิเศษ องค์กรประเภทนี้จะมีสัดส่วนของคนที่ทำหน้าที่หัวหน้างานจำนวนมาก คนที่ทำงานในระดับล่างมีความรู้ความสามารถสำหรับตำแหน่งงานไม่มากนัก ผู้บังคับบัญชาจึงมักสั่งการและดูแลได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

### การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึง ระดับความรู้สึกประหวั่นพรั่นพรึงที่คนมีต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือ และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงต่อสถานการณ์หรือสิ่งที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเช่นนั้น ประเทศที่มีประชากรที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง(High Uncertainty Avoidance) จะไม่ชอบเผชิญกับความไม่แน่นอนจึงต้องการหลักประกันความมั่นคงในชีวิต และมีความเชื่อถือในผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ เช่น ประเทศกรีซ ปอร์ตุเกส กัวเตมาลา เป็นต้น ส่วนสังคมที่คนยินดีที่จะเผชิญกับสิ่งที่ยังไม่รู้หรือสถานการณ์คลุมเครือ(Low Uncertainty Avoidance) เช่นประเทศสิงคโปร์ จาไมกา เดนมาร์ก ฯ คนมักชอบเสี่ยงและชอบผจญภัย จึงมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ประกอบการ(Entrepreneurs) สูง เนื่องจากยอมรับว่าความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่มิอยู่ในการดำรงชีวิต

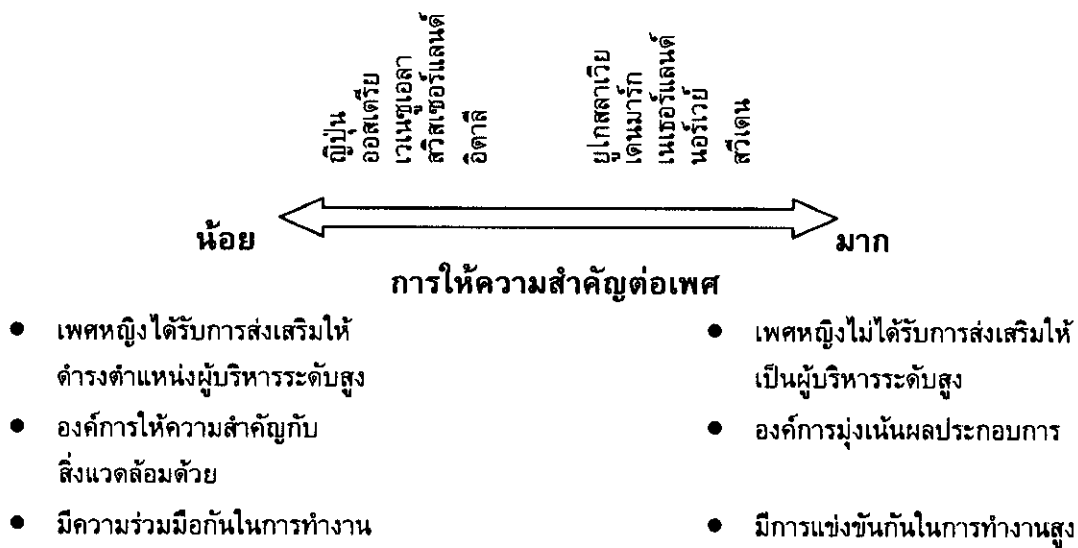
ผลของมิติวัฒนธรรมด้านนี้มีหลายประการ อาทิ ประเทศที่มีค่าดัชนีวัฒนธรรมด้านนี้สูง องค์กรจะมีลักษณะที่เป็นทางการ กฎเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรมักจะถูกกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมักไม่ชอบเสี่ยง ขณะที่พนักงานมักไม่ค่อยมีความทะเยอทะยานและมีอัตราการเปลี่ยนงานต่ำ เนื่องจากต้องการความมั่นคงในการทำงาน พนักงานจึงยากที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ ฯ ในทางตรงกันข้ามสังคมที่มีดัชนีของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ ในองค์กรมักไม่ค่อยกำหนดกฎเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ผู้บริหารมักชอบการเสี่ยง พนักงานมีความทะเยอทะยานและชอบการแข่งขัน องค์กรประเภทนี้มักกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มและให้มีความรับผิดชอบในการทำงาน พนักงานมีแนว







เพศแตกต่างกันโดยเห็นว่า เพศชายมีบทบาทในสังคมสูงโดยเฉพาะในด้านการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและการแข่งขัน รวมถึงการชื่นชมกับคู่ประสบความสำเร็จด้วย สังคมเช่นนี้ไม่ยอมรับบทบาทของผู้หญิงในการทำงาน ส่วนการให้ความสำคัญต่อเพศหญิง(Femininity) นั้นไม่ให้ความสำคัญต่อความแตกต่างระหว่างเพศมากนัก และยังให้ความสำคัญต่อการดูแลผู้อื่น การพึ่งพาซึ่งกันและกัน คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมด้วย ประเทศที่มีค่าดัชนีการให้ความสำคัญต่อเพศชายสูง เช่นประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เวเนซุเอลา ฯ จะให้ความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จจึงแสวงหาเงินและอำนาจ และเห็นว่าเพศชายเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจ ส่วนประเทศที่มีค่าดัชนีการให้ความสำคัญต่อเพศชายต่ำ เช่นประเทศสวีเดน นอร์เวย์ เนเธอร์แลนด์ ฯ จะให้การยอมรับบทบาทของเพศหญิงในด้านต่างๆ ด้วย และให้ความสำคัญในเรื่องการร่วมมือประสานงาน บรรยากาศที่เป็นมิตรและความมั่นคงในการทำงาน บุคคลในสังคมแบบนี้จะถูกสอนให้ยอมรับการตัดสินใจของกลุ่ม และการประสบความสำเร็จหมายถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นและการมีสภาพแวดล้อมในการดำรงชีพที่ดี



วัฒนธรรมที่มีค่าดัชนีการให้ความสำคัญต่อเพศชายสูง มักนิยมการเป็นองค์การขนาดใหญ่ และเห็นว่าการมีผลประโยชน์ที่ดีมีความสำคัญมากกว่าการรักษาสิ่งแวดล้อม สำหรับระบบการศึกษาในสังคมลักษณะนี้จะมุ่งเน้นให้มีผลการเรียนที่ดี คนหนุ่มสาวต้องมีอาชีพ(Career) และต้องมีการแข่งขันกันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ คนที่ไม่มีอาชีพถูกมองว่า ล้ม

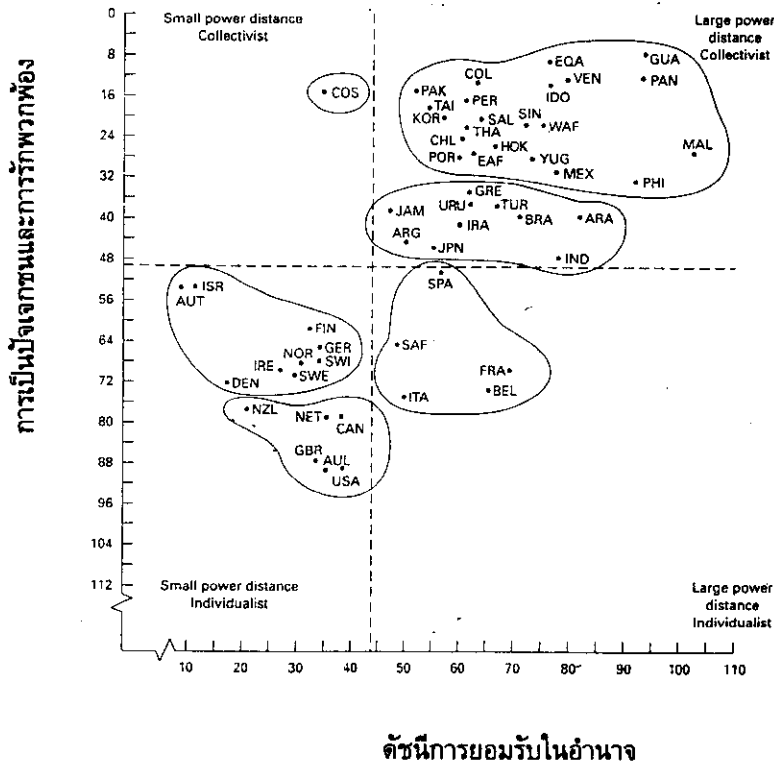
เหลวในการดำเนินชีวิต ผู้หญิงไม่ได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งที่สูงในการทำงาน และการมีข้อขัดแย้งในการทำงานถือเป็นเรื่องปกติ จึงมีความเครียดสูงในการทำงาน ส่วนสังคมที่มีดัชนีการให้ความสำคัญต่อเพศชายต่ำ มักนิยมการเป็นองค์กรขนาดเล็กและให้ความสำคัญต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมมากกว่า ส่วนระบบการศึกษามุ่งสอนให้รู้จักปรับตัวในสังคม คนหนุ่มสาวบางคนต้องมัวงานทำ บางคนไม่จำเป็นต้องทำงาน ผู้หญิงมักได้รับการส่งเสริมให้ก้าวสู่ตำแหน่งบริหารระดับสูง และในวัฒนธรรมแบบนี้มักไม่ค่อยมีความขัดแย้งในการทำงานมากนักในที่ทำงาน จึงมีความเครียดในการทำงานน้อย ผู้บริหารจะมอบหมายความรับผิดชอบให้กับพนักงานและให้อิสระในการทำงานมากกว่า

### ผลของมิติวัฒนธรรมต่อพฤติกรรมของบุคคล

จากการศึกษาข้างต้น Hofstede ยังได้จัดกลุ่มประเทศตามค่าดัชนีใน 2 มิติ วัฒนธรรมของประเทศต่างๆ เพื่อให้เห็นถึงผลกระทบของมิติวัฒนธรรมที่มีต่อพฤติกรรมอันจะช่วยให้เห็นถึงแนวทางการจัดการได้ดีขึ้น ดังภาพที่ 3.1 แสดงกลุ่มประเทศตามมิติการยอมรับอำนาจและการให้ความสำคัญกันตนเอง ภาพที่ 3.2 แสดงกลุ่มประเทศตามมิติการยอมรับอำนาจและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และภาพที่ 3.3 แสดงกลุ่มประเทศตามมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและการให้ความสำคัญต่อเพศ ดังนั้นในการคาดคะเนผลของวัฒนธรรมต่อพฤติกรรมของบุคคลในแต่ละสังคมนั้นจะต้องพิจารณาทุกมิติของวัฒนธรรมผสมผสานกัน จะทำให้เข้าใจความซับซ้อนของวัฒนธรรมที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากหากพิจารณาเพียงมิติเดียวแล้ว อาจพบว่า พฤติกรรมไม่เป็นไปตามที่คาดไว้เนื่องจากพฤติกรรมโดยรวมของบุคคลในสังคมจะมีผลจากมิติวัฒนธรรมด้านอื่นๆ ด้วย ตัวอย่าง การที่ญี่ปุ่นมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กรมากนั้น เป็นผลมาจากมิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและมิติด้านการยึดถือกลุ่มที่มีผลให้ความสัมพันธ์ในที่ทำงานเป็นไปด้วยดี เนื่องจากผู้บริหารดูแลพนักงานเหมือนพ่อดูแลลูก เป็นต้น

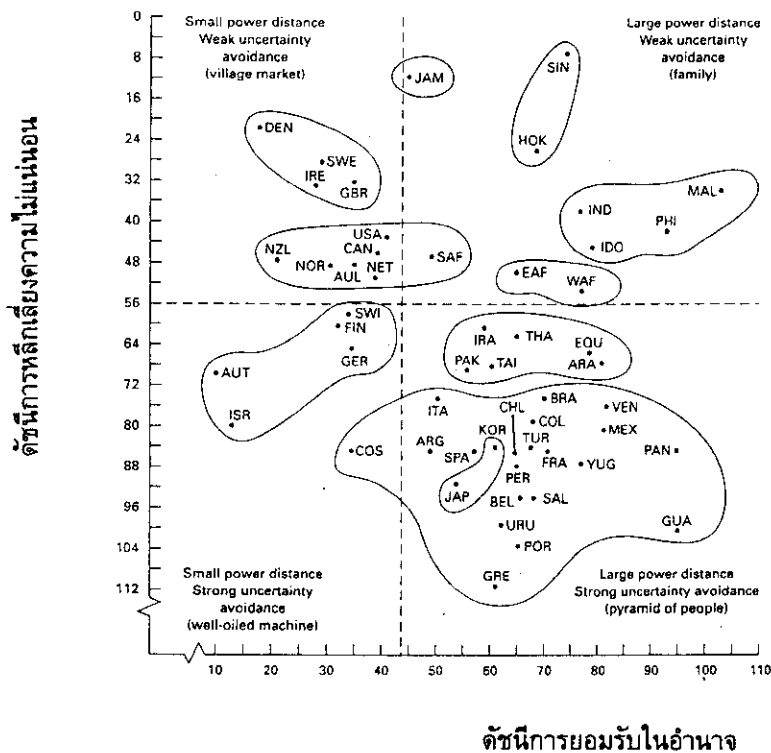
ต่อมา Hofstede ได้เพิ่มมิติที่ 5 โดยใช้การศึกษาค่านิยมของนักศึกษาใน 23 ประเทศที่ Michael Harris Bond ชาวแคนาดาที่ทำงานในฮ่องกงเป็นผู้ดำเนินการ<sup>49</sup> มิตินี้พิจารณาสังคมตามการคำนึงถึงระยะเวลา(Time Orientation) ตามหลักคำสอนของลัทธิขงจื้อ โดยแยกเป็นการให้ความสำคัญต่ออนาคตอันใกล้และระยะยาว(Short and Long-term Orientation) ประเทศที่ให้ความสำคัญต่อระยะยาว ได้แก่ จีน ฮ่องกง และญี่ปุ่น บุคคลในสังคมเหล่านี้จะมีความอดทนต่อผลที่จะได้มาอย่างช้าๆ มักมีความมัธยัสถ์ และการอดออมสูง ส่วนประเทศที่มีระดับคะแนนของมิตินี้ต่ำได้แก่ รัสเซีย ออฟริกาตะวันตก อินโดนีเซีย สหรัฐ

อเมริกา และฝรั่งเศส ฯ บุคคลในสังคมนี้จะสนใจอดีตและปัจจุบัน ให้ความสำคัญต่อขนบธรรมเนียม เนียม และยินดีที่จะปฏิบัติตามข้อผูกพันทางสังคม ผลของมิติด้านนี้ที่มีต่อองค์การคือ บุคคลในสังคมที่มองระยะยาวจะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์การสูงที่ช่วยข้อขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานลงได้



ที่มา: Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGrawHill. p.54.

**ภาพที่ 3.1** แสดงกลุ่มประเทศตามมิติการยอมรับอำนาจและการให้ความสำคัญกับตนเอง



ที่มา: Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGrawHill. p.141.

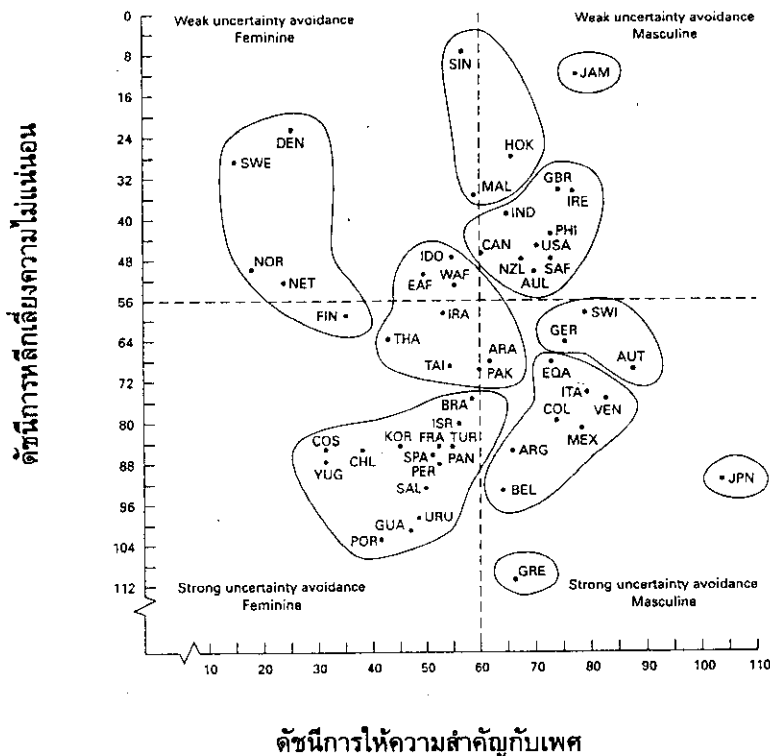
### ภาพที่ 3.2 แสดงกลุ่มประเทศตามมิติการยอมรับอำนาจและการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน

#### ข้อพึงระวังในการตีความหมายผลการศึกษาของ Hofstede

1. Hofstede ศึกษาวัฒนธรรมเป็นมิติ โดยที่แต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ประเทศหนึ่งจะมีวัฒนธรรมหลายมิติผสมผสานกัน
2. การศึกษานี้อาจเป็นการศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านวัฒนธรรม เนื่องจาก ผู้วิจัยและทีมงานเป็นชาวยุโรปและอเมริกัน ที่อาจมีผลชี้้นำให้คำถามและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามความสนใจของคณะผู้ศึกษา
3. ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นบุคคลที่ทำงานในบริษัทเดียวเท่านั้น คือบริษัท IBM ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า เป็นบริษัทที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่

แข็งแรงแรงและมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรของตนเอง อันอาจมีผลให้ค่านิยมของพนักงานแตกต่างจากค่านิยมของบุคคลที่ทำงานในองค์กรอื่นหรืออุตสาหกรรมอื่นได้

4. ดังที่ทราบแล้วว่า วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รายงานวิจัยนี้เก็บข้อมูลระหว่างปี 1967-1973 ดังนั้นผลการวิจัยนี้อาจไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในปัจจุบันก็ได้



ที่มา: Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGrawHill. p.123.

ภาพที่ 3.3 แสดงกลุ่มประเทศตามมิติการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและการให้ความสำคัญต่อเพศ

## ความสำคัญของมิติวัฒนธรรมต่อการบริหารงานระหว่างประเทศ

เมื่อธุรกิจขยายการดำเนินงานไปยังตลาดต่างประเทศ ธุรกิจต้องดำเนินการภายใต้วัฒนธรรมของประเทศต่างๆที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องรับรู้และเข้าใจความแตกต่างในวัฒนธรรมของประเทศแม่(Home หรือ Parent Country) กับประเทศที่ไปดำเนินธุรกิจ(Host Country) หรือระหว่างผู้บริหารและพนักงานของประเทศทั้งสอง เนื่องจากวัฒนธรรมจะมีผลต่อการสื่อสาร การรับรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นซึ่งอาจมีผลต่อการบริหารงานธุรกิจในทุกหน้าที่ ตัวอย่างความแตกต่างกันในทัศนคติและค่านิยมทำให้ธุรกิจไม่สามารถใช้ส่วนผสมทางการตลาดแบบเดียวกันในทุกตลาดได้ หรืออาจส่งผลให้ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงาน(Management Styles) การจัดองค์การ การวางแผน วิธีการรับบุคลากร เวลาการทำงาน ระบบการจูงใจ วิธีการประเมินผลการทำงาน และอื่นๆ ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ขององค์การและพนักงาน เป็นต้น

ความแตกต่างในมิติวัฒนธรรมของประเทศจะมีผลต่อการบริหารงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายและนโยบายการทำงาน ดังที่กล่าวแล้วว่าแต่ละประเทศมีวัฒนธรรมของตนเองที่มีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกับวัฒนธรรมของประเทศอื่นๆ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายและ นโยบายในการดำเนินงานระหว่างประเทศ ดังเช่นประเทศที่ให้ความสำคัญต่อเพศชายหรือความสำเร็จจะเน้นถึงการประสบความสำเร็จของการดำเนินงาน ขณะที่สังคมที่ไม่ให้ความสำคัญด้านเพศมากนัก จะคำนึงถึงความรับผิดชอบที่มีต่อสังคมประกอบกับผลสำเร็จในการทำงานขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับรู้และยอมรับในวัฒนธรรม เป้าหมายตลอดจนความต้องการของประเทศที่ไปดำเนินธุรกิจ รวมถึงความต้องการที่แตกต่างของคนกลุ่มต่างๆ ในประเทศนั้น โดยผู้บริหารระดับสูงต้องนำความรู้ในเรื่องต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงาน เพื่อให้รัฐบาลและประชาชนในประเทศนั้นยอมรับ ตัวอย่างบริษัทที่เข้าไปทำธุรกิจในประเทศสวิสเซอร์แลนด์ต้องรู้ว่า ชาวสวิสให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมมาก<sup>50</sup> ดังนั้นผู้บริหารจะต้องดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้แน่ใจว่า เป้าหมาย นโยบายตลอดจนการดำเนินงานขององค์การจะมีส่วนช่วยตอบสนองต่อความต้องการด้านนี้ของชาวสวิสด้วย

2. การดำเนินงาน การที่วัฒนธรรมของประเทศต่างๆ มีความแตกต่างกันได้เพิ่มความยุ่งยากและซับซ้อนในการพัฒนาวิธีการดำเนินงานทุกด้านของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.1 การตลาดระหว่างประเทศในการดำเนินงานนักการตลาดต่างประเทศจะต้องคำนึงมิติด้านวัฒนธรรมของประเทศต่างๆ ด้วย ดังเช่น การสื่อสารด้านการตลาดในประเทศที่ยอมรับในอำนาจสูงนั้น การให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้นำหรือผู้ที่มีชื่อเสียงในสังคมหรือดารามาเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือแนะนำสินค้านั้น(Expert endorsement) จะได้ผลมากกว่าในสังคมที่ยอมรับในอำนาจต่ำกว่า เนื่องจากคนในสังคมจะคุ้นเคยกับการทำตามคำบอกเล่าอยู่แล้ว ในขณะที่การโฆษณาที่มีข้อมูลมากๆ อาจเหมาะสมกับสังคมที่มีการยอมรับอำนาจน้อยเนื่องจากคนชอบที่จะตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่มากกว่า<sup>51</sup>

## 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 การจัดหาบุคลากร ในสังคมที่ให้ความสำคัญต่อการเป็นปัจเจกชน ธุรกิจมักคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถในตำแหน่งงานนั้น ส่วนประเทศที่ให้ความสำคัญต่อกลุ่มมักยินดีที่จะรับบุคคลที่เป็นสมาชิกในครอบครัวเข้าทำงานโดยไม่สนใจถึงความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ในการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน ผู้บริหารงานบุคคลก็ต้องเลือกวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่นในการสัมภาษณ์บุคคลเข้าทำงานนั้น คำถามเกี่ยวกับครอบครัวและความเชื่อทางศาสนาเป็นสิ่งที่บางสังคมเห็นว่าไม่เหมาะสมที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ด้วยเห็นว่าเป็นเรื่องส่วนตัวที่คนที่ไม่คุ้นเคยกันไม่ควรถาม ในการสัมภาษณ์ควรถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความทะเยอทะยาน ความสามารถในการสื่อสารและรูปแบบการบริหารงานของบุคคล จะเป็นสิ่งที่สมควรมากกว่า<sup>52</sup>

2.2.2 ภาวะผู้นำ ในสังคมที่มีการยอมรับในอำนาจสูง พนักงานชอบที่จะให้ผู้นำเป็นคนตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ และมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา(Autocratic leadership style) ส่วนประเทศที่มี

การยอมรับในอำนาจต่ำ พนักงานต้องการที่จะตัดสินใจหรือหาวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จด้วยตนเอง นั่นคือควรใช้การบริหารแบบให้พนักงานมีส่วนร่วม (Participative leadership style) เนื่องจากการใช้อำนาจมากเกินไปหรือไม่ให้หรือให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานน้อยอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานได้ สำหรับมิติวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญของกลุ่ม เช่น ประเทศญี่ปุ่น นิยม ๔ นิยมใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ พ่อดูแลลูก (Paternalistic Management) ส่วนประเทศที่ให้ความสำคัญกับการเป็นตัวของตัวเอง เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ๔ นิยมที่ใช้การบริหารแบบให้พนักงานมีส่วนร่วม และสำหรับมิติวัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง พนักงานชอบมีผู้นำที่เป็นผู้ตัดสินใจและมอบหมายงานให้กับพนักงาน ส่วนประเทศที่มีระดับการยอมรับความไม่แน่นอนสูง พนักงานชอบที่จะมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงาน

2.2.3 **สิ่งจูงใจในการทำงาน** ในสังคมอเมริกันที่ให้ความสำคัญกับการเป็นตัวของตัวเองสูง คนจะมีความมุ่งมั่นและปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จ รวมถึงการให้ความสำคัญกับเงินและตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้เงินและตำแหน่งหน้าที่เป็นรางวัลหรือสิ่งจูงใจบุคลากร รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถให้พนักงาน ส่วนในสังคมที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม เงินอาจไม่ใช่สิ่งที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

2.2.4 **การให้รางวัล** ในประเทศที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม เช่น ญี่ปุ่น ๔ การให้รางวัลก็ต้องให้กับกลุ่มหรือทีมที่ทำงานได้ผลที่ต้องการ แทนที่จะให้กับบุคคลที่มีผลงานที่โดดเด่นเหมือนในสังคมอเมริกันที่เน้นความเป็นปัจเจกชน

3. **การควบคุม** ความแตกต่างในวัฒนธรรมยังก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมองค์การระหว่างประเทศด้วย ดังเช่น ผู้บริหารจากประเทศที่ให้ความสำคัญกับอำนาจสูงมักสนใจที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารที่มาจากต่างวัฒนธรรมกันอาจมีปฏิกิริยาหรืออาจละเลยข้อมูล



สำคัญบางอย่างไป เนื่องจากลักษณะของข่าวสารที่นำเสนอ นั้นมีความหมายแตกต่างกันในวัฒนธรรมของผู้ส่งสารและผู้รับสาร การขาดความเข้าใจและการยอมรับในค่านิยมที่แตกต่างไปอาจเป็นอุปสรรคต่อการประเมินความหมายของข้อมูลได้อย่างถูกต้อง การพิจารณาผลการทำงานอย่างยุติธรรม และการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง

4. การเจรจาต่อรอง ความแตกต่างในวัฒนธรรมก่อให้เกิดความยุ่งยากและความเข้าใจผิดในการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศเป็นอย่างมาก ปัญหาอาจเกิดขึ้นนับแต่แรกพบกัน ปัญหาเหล่านี้ล้วนนำมาซึ่งความยุ่งยากหรือความเข้าใจผิดที่มีผลให้การเจรจาต่อรองระหว่างบุคคลที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน อาจล้มเหลวได้โดยเฉพาะการกระทำที่เกิดเนื่องมาจากสัญชาติญาณที่ทำให้คู่เจรจามีความหมายแตกต่างไปจากที่ผู้สื่อสารต้องการได้ สำหรับมิติด้านวัฒนธรรมของประเทศก็มีผลต่อการเจรจาต่อรองระหว่างประเทศ<sup>53</sup> ดังเช่น หากคู่เจรจามาจากประเทศที่มีการยอมรับในอำนาจแตกต่างกัน ผู้เจรจามาจากสังคมที่มีการยอมรับในอำนาจสูงให้ความสำคัญกับตำแหน่งและวิยวุฒิจึงต้องการรูปแบบการเจรจาที่เป็นทางการและคู่เจรจาที่มีตำแหน่งและวิยวุฒิเท่าเทียมกัน ไม่นิยมที่จะเจรจากับผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่า ส่วนผู้เจรจามาจากวัฒนธรรมที่ให้การยอมรับอำนาจน้อยหรือไม่เห็นความแตกต่างในอำนาจมักจะให้ความสำคัญกับความสามารถมากกว่าตำแหน่งและวิยวุฒิของคู่เจรจา จึงอาจมอบหมายให้บุคคลที่มีวิยวุฒิไม่มากนักแต่มีตำแหน่งหน้าที่สูงไปเป็นผู้เจรจาได้ ส่วนมิติด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ผู้เจรจามาจากวัฒนธรรมที่ไม่ชอบเสี่ยงมักใช้เวลาในการเจรจามากกว่าผู้เจรจามาจากสังคมที่ชอบเสี่ยงเพื่อให้แน่ใจว่าสามารถปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นได้ สำหรับมิติด้านการเป็นปัจเจกชนและการรักพวกพ้อง ผู้เจรจามาจากสังคมที่มีความเป็นปัจเจกชนสูงมักคาดหวังว่าคู่เจรจจะสามารถตัดสินใจเองได้ ขณะที่ผู้เจรจามาจากวัฒนธรรมที่ค้ำนึ่งถึงกลุ่มนิยมที่จะรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม ส่วนมิติด้านการให้ความสำคัญกับเพศหรือความสำเร็จนั้น บุคคลที่มาจากสังคมให้ความสำคัญต่อความสำเร็จสูงมักมองสถานการณ์การเจรจาเป็นการแข่งขันที่มีฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ ลักษณะของการเจรจาจึงค่อนข้างชิงชังจริงจัง ส่วนผู้เจรจามาจากวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์มักมองหาประโยชน์ที่คู่เจรจจะได้รับร่วมกัน จึงใช้การเจรจาในลักษณะประนีประนอมมากกว่า สำหรับในสังคมที่

มองอนาคตยาวไกลนั้น บุคคลในวัฒนธรรมเช่นนี้มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ และ  
คำนึงถึงพันธะที่ต้องตอบแทน ดังนั้นการเจรจาต่อรองกับบุคคลจากสังคมนี้จึง  
ต้องมีความสุภาพและซื่อตรงเพื่อช่วยในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ระยะยาว  
กับบุคคลในสังคมเช่นนี้ได้

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของวัฒนธรรม และองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมมาให้เข้าใจชัดเจน
2. ศาสนาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความคิดเห็นของคนในแต่ละประเทศ ท่านคิดว่าความเชื่อทางศาสนาจะมีผลต่อการดำรงชีวิตของคนในด้านใดบ้าง อธิบาย
3. ทักษะติดต่อเวลาของคนในประเทศต่าง ๆ สามารถแยกได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง และทักษะติดต่อเวลาจะมีผลต่อการจัดการระหว่างประเทศในด้านใดบ้าง และอย่างไร
4. จงอธิบายว่า ภาษาพูดและภาษาท่าทางมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในด้านใดบ้าง และอย่างไร
5. จงอธิบายถึงมิติด้านวัฒนธรรมของประเทศของ Hofstede มาให้เป็นที่เข้าใจชัดเจน
6. วัฒนธรรมในแต่ละประเทศจะมีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศในประเทศที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างไรบ้าง จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบให้ชัดเจน

## หัวข้ออภิปราย

1. ดังที่ทราบกันแล้วว่า ประเทศอินเดียเป็นประเทศที่มีระบบชนชั้นที่ชัดเจนและยากที่บุคคลจะเปลี่ยนชนชั้น หากท่านเป็นผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่ง que เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศอินเดีย ท่านคิดว่า บริษัทควรมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้เข้ากับการจัดการหรือแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น หรือควรยึดมั่นในรูปแบบและแนวปฏิบัติของบริษัทแม่ จงอธิบายพร้อมให้เหตุผลประกอบให้ชัดเจน
2. จงเลือกประเทศ 2 ประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แล้วอธิบายถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีผลต่อ
  - 2.1 ค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจในประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างออกไป
  - 2.2 การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศนั้น

## กิจกรรม

1. จงศึกษาถึงสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมของประเทศใดประเทศหนึ่งที่ท่านสนใจ เช่น ประเทศจีน สหรัฐอเมริกา พม่า เวียดนาม ฯลฯ แล้วพิจารณาว่า มืองค์ประกอบใดบ้างที่แตกต่างไปจากประเทศไทย และให้ระบอบองค์ประกอบที่นักธุรกิจไทยจะต้องให้ความสนใจ หากต้องการเข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศนั้นมาโดยละเอียด